STEPHEN M. R. COVEY
GREG LINK & REBECCA R. MERRILL
Vương Bảo Long *dịch*

SMART TRUST

The Defining Skill that Transforms Managers into Leaders

#1 INTERNATIONAL BEST SELLER

NIỀM TIN THÔNG MINH

KỸ NĂNG THIẾT YẾU BIẾN NGƯỜI QUẢN LÝ THÀNH **NHÀ LÃNH ĐẠO**

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

FranklinCovey

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

STEPHEN M.R. COVEY
GREY LINK & REBECCA R. MERRILL

NIỀM TIN THÔNG MINH

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc – Tổng Biên tập
ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Đào Thị Thúy Ngân
Sửa bản in : Bảo Trang
Bìa & Trình bày : Lê Chi

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1
ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28 38222726
Email: tonghop@nxbhcm.com.vn
Website: www.nxbhcm.com.vn
Sách điện tử: www.sachweb.vn
NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,
TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804
NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2
86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,
TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868
GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

THỰC HIỆN LIÊN KẾT:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

In 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Scitech (D20/532H, Nguyễn Văn Linh, xã Phong Phú, huyện Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số 2601-2020/CXBIPH/02-162/THTPHCM ngày 07/07/2020-QĐXB số 592/QĐ-THTPHCM-2020 cấp ngày 05/08/2020. ISBN: 978-604-58-7250-5. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2020.

Lời khen tặng

"Chúng tôi đã áp dụng *niềm tin thông minh* trong toàn bộ văn hóa làm việc của chúng tôi. Đội ngũ của tôi hiện đã khác hẳn. Đó là sự thay đổi văn hóa thú vị nhất mà tôi từng chứng kiến trong suốt hai mươi tám năm làm việc tại PepsiCo, với phần lớn thời gian tại chi nhánh Frito-Lay. Có sự hứng khởi tuyệt vời trong tòa nhà này. Đây là đội ngũ làm việc tốt hơn mọi đội chúng tôi từng có trước đó. Mức tăng trưởng lợi nhuận gần đây của chúng tôi là tốt nhất trong mười năm qua trong bối cảnh nền kinh tế suy giảm tồi tệ nhất. Tôi thừa nhận những nguyên tắc của *niềm tin thông minh* đã giúp chúng tôi tạo ra sự đột phá. Tôi rất lạc quan về tương lai của chúng tôi khi những nhân viên thế hệ tiếp theo đã vươn lên những vị trí cao tại PepsiCo trong khi áp dụng thành thạo *niềm tin thông minh* và liên tục học hỏi để dẫn dắt đội ngũ bằng niềm tin ngay từ đầu."

Al Carey Chủ tịch & CEO, Frito-Lay

"Vào thời mà niềm tin đối với các tổ chức kinh doanh, chính phủ và các định chế khác thấp chưa từng thấy như hiện nay, các nhà lãnh đạo phải cam kết xây dựng và duy trì niềm tin. Cuốn sách này mang đến những ví dụ hùng hồn về việc làm thế nào các nhà lãnh đạo có tầm nhìn sâu rộng trong tất cả các lĩnh vực hiểu và giải quyết các thách thức về mối quan hệ niềm tin bền vững – và nhận ra những lợi ích vô cùng giá trị mà họ chia sẻ."

James Quigley CEO, Công ty Kiểm toán Deloitte Touche Tohmatsu

"Niềm tin là một thành tố thiết yếu cho những ai muốn gia tăng hiệu quả làm việc nhóm. Trong cuốn sách này, CoveyLink cung cấp những lời khuyên thực tế về cách thực hành *niềm tin thông minh* cùng với những câu chuyện truyền cảm hứng, xây dựng đội nhóm xuất sắc và tạo hiệu quả cao trong cuộc sống cũng như trong công việc. Cuốn sách này đưa niềm tin lên một tầm hiểu

biết mới. Đây là cuốn sách phải đọc đối với bất kỳ ai đang tìm cách tăng cường hiệu năng đội nhóm, phòng ban và toàn bộ tổ chức, thậm chí cả trong phạm vi gia đình mình."

Michael White Chủ tịch & CEO, DirecTV

"Đây là một cẩm nang sâu sắc, khả dụng, giúp tạo ra các đội nhóm hiệu quả và văn hóa niềm tin cao làm chất xúc tác cho sự sáng tạo và tăng trưởng. Nó dạy cách phân tích cả con người lẫn hoàn cảnh để đưa ra những quyết định thông minh bằng cách quản lý rủi ro và tối ưu hóa các khả năng. Những ai khao khát muốn ảnh hưởng tích cực lên con người, nâng cao hiệu quả công việc, và gia tăng sự sáng tạo nên đọc cuốn sách này và nắm vững những nguyên tắc của nó."

Clayton M. Chistensen Giáo sư trường Kinh doanh Harvard Tác giả cuốn The Innovator's Dilemma

"*Niềm tin thông minh* giải đáp một cách tinh tế vấn đề quan trọng nhất liên quan đến mối quan hệ trong gia đình và nơi công sở: niềm tin. Nó dạy bạn cách kết hợp hài hòa khối óc và con tim để có những phán đoán đúng đắn nhất. Đây là một kỹ năng sống chỉ vài người có và là chìa khóa giúp tối ưu hóa các mối quan hệ nhằm gia tăng sự thành công và lòng mãn nguyện. Cả Mars (đàn ông) và Venus (phụ nữ) đều có thể học được rất nhiều điều từ cuốn sách này."

John Gray Tác giả cuốn Men Are from Mars, Women Are from Venus

"Từ tất cả những người tôi từng phỏng vấn, tôi nhận ra rằng niềm tin là tất cả. Cuốn sách này cho chúng ta biết làm thế nào để gia tăng niềm tin, vốn đang bị sụt giảm nghiêm trọng hơn bao giờ hết. Các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất tôi từng gặp đều có khả năng tạo niềm tin vững chắc. *Niềm tin thông minh* rất đáng đọc! Đây là cuốn sách quan trọng nên được bổ sung vào tủ sách của bạn."

Larry King

Lời tựa

Khi tôi trở thành CEO của PepsiCo cách đây năm năm, chúng tôi cần truyền thông điệp rõ ràng về triết lý quản lý của công ty trong dài hạn. Chúng tôi tóm gọn suy nghĩ của mình trong một cụm từ đơn giản: "Đạt hiệu quả và có mục đích". Nếu hiệu quả hoạt động xuất sắc từng là nhựa sống của PepsiCo, thì để duy trì kết quả hoạt động một cách bền vững, điều thiết yếu là phải gắn cho được ý thức thực sự về mục đích công việc vào mọi hoạt động của chúng tôi. Chúng tôi đưa ra ba nguyên tắc chủ đạo – sự bền vững về mặt con người, sự bền vững môi trường, và sự bền vững tài năng – những thành tố nền tảng để xây dựng nên tương lai của PepsiCo.

Bám sát triết lý trên, chúng tôi xác định rằng, đối với khách hàng, giá trị quan trọng hơn nhiều so với giá cả. Đó là mối quan hệ bền vững, là sự tri nhận rằng một giao dịch được dựa trên niềm tin, một thương hiệu xác tín, một công ty đáng tin cậy. Mọi công ty phải xác định rõ sứ mệnh của mình và thực hiện sứ mệnh đó một cách lâu dài đối với các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan. Làm được điều đó một cách có trách nhiệm sẽ tạo dựng được niềm tin. Nhưng tình trạng đánh mất niềm tin nghiêm trọng trong môi trường mong manh dễ vỡ ngày nay đòi hỏi mọi công ty – dù lớn hay nhỏ – phải tư duy lại về việc cần làm gì để xây dựng và tái xây dựng niềm tin, và làm thế nào để tạo ra, cho đi và làm tăng thêm giá trị cho cộng đồng. Và trên tất cả, điều đó đòi hỏi mọi công ty phải đảm bảo rằng họ không chỉ tập trung vào giá trị thương mại đơn thuần mà phải xem trọng các khía cạnh đạo đức nằm trong các giá trị ấy. Một lần nữa, nói ngắn gọn, đó là *niềm tin*.

Đây là những thực tế mới của chúng ta. Stephen M. R. Covey và Greg Link đã viết ra một cuốn sách rất thú vị, đặt chúng ta đối mặt với những thực tế mới này – với những giải pháp thực tế – và họ làm điều này rất kịp thời, gắn sát với thực tiễn, và hành động được.

Cuốn sách này ra đời rất *kịp thời*. Nổi lên từ cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, các công ty khắp nơi hiện đã thấy mình bị ném vào một cuộc khủng hoảng kéo dài và gây xói mòn hơn nhiều – một cuộc khủng hoảng niềm tin. Sự xói mòn này đang tác động xấu đến các quốc gia mà sự thịnh vượng phụ thuộc vào sự năng động và tinh thần sáng tạo được nuôi dưỡng. Nó cũng đặc biệt thách thức các công ty trong hoạt động hằng ngày dựa trên sự trao đổi niềm tin với khách hàng, người tiêu dùng, nhà đầu tư, và những cổ đông quan trọng khác.

Thứ hai, cuốn sách này *gắn với thực tiễn*. Tôi tin mọi doanh nghiệp trên thế giới ngày nay đều thấy rằng giữ cân bằng thích hợp giữa ngắn hạn và dài hạn là một cuộc chiến không ngừng nghỉ. Tôi nghĩ đáp án đúng là chúng ta cần có sự cân bằng lý tưởng giữa hoạt động và mục đích, cả hai hòa quyện vào nhau để mang lại thành quả. Công ty của tương lai sẽ làm tốt hơn bằng cách tồn tại tốt hơn. Công ty hoạt động dưới sự cho phép của xã hội và vì vậy, phải cho lại một điều gì đó. Làm được như thế, chúng ta thu được niềm tin. Khi có được niềm tin, mọi khả năng trước kia không tồn tại thì nay đều có thể xuất hiện.

Chúng ta cũng phải chăm chút mối quan hệ cảm xúc mà các nhân viên cảm nhận về công ty, vì nếu không có được sự ràng buộc về mặt cảm xúc đó, các công ty không thể vươn đến tiềm năng đích thực của mình. Cốt lõi của mối ràng buộc cảm xúc này là niềm tin.

Cuối cùng, đây là một cuốn sách *hành động*. Các nhà lãnh đạo ngày nay cần dẫn dắt bằng con tim (tình cảm) cũng như khối óc (lý trí) của mình – bán cầu não phải hòa hợp với bán cầu não trái. Đó mới chỉ là một trong nhiều điều mà cuốn sách này làm tốt – nó chỉ ra những hành động thực tế để các nhà lãnh đạo và tổ chức có thể áp dụng nhằm không ngừng gia tăng niềm tin, giữ cân bằng rủi ro và cơ hội, tính cách và năng lực. Ví dụ, một trong năm hành động mà cuốn sách này gợi ý là "tuyên bố ý định (tốt) của mình… và giả định rằng người khác cũng có ý định tốt đối với chúng ta". Giả định ý tốt của người khác có lẽ là bài học lớn nhất mà tôi từng học từ cha tôi. Bước giả định đơn giản này là hành động của niềm tin, và nó làm thay đổi đáng kể cách ứng xử trong hầu hết các mối quan hệ.

Cách thức các công ty hoạt động xưa nay có nhiều ưu điểm nhưng cũng lắm nhược điểm. Kết quả là niềm tin bị đánh mất. Chúng ta đang ở ngã ba đường. Khi những nền tảng vững chắc của chúng ta dường như đã bị thay đổi, chúng ta dành ra một khoảng thời gian để suy ngẫm và để tái tạo. Như được đề cập trong cuốn sách này,

ngày nay, có nhiều nhà lãnh đạo và tổ chức hiểu và sống trọn vẹn với nguyên tắc đạo đức niềm tin này. Ở PepsiCo, chúng tôi đang nỗ lực để trở thành một công ty như thế. Như mọi công ty có ý định tích cực khác, vấn đề chúng tôi đối mặt là làm cho các tín điều của mình trở nên thật sự rõ ràng và có sức hút, qua đó chúng tôi *chọn* hành xử một cách có đạo đức.

Chúng ta có thể biến khủng hoảng niềm tin thành một cơ hội lớn, mà Stephen và Greg gọi là "sự phục hưng của niềm tin". Làm tốt điều này, chúng ta có thể tối thiểu hóa rủi ro và tối đa hóa các cơ hội. Để làm được điều đó, mỗi người trong số chúng ta cần bắt đầu từ hành vi của chính mình. Và đó là tất cả những gì cuốn sách này muốn truyền tải đến bạn.

Indra Nooyi

Chủ tịch & CEO, PepsiCo Purchase, New York

Ý định của chúng tôi

Sau một trong những buổi diễn thuyết của chúng tôi về *The Speed of Trust*, một khán giả bước vào hậu trường để hỏi chúng tôi một câu rõ ràng đang làm anh ấy vô cùng bối rối. "Liệu anh có thực sự nghiêm túc về điều này không?", anh ấy hỏi với giọng hoài nghi. "Liệu có nhiều hơn một nhóm người ở ngoài kia đang áp dụng loại niềm tin mà anh vừa mới nói đến không?". Người này sống và làm việc ở một quốc gia tràn ngập nạn tham nhũng, lường gạt và bất tín. Rõ ràng nội tâm anh ấy đang bị giằng xé, giày vò. Anh ấy chân thành muốn tin vào những gì chúng tôi vừa chia sẻ nhưng cảm thấy gần như bất khả thi nếu áp dụng vào môi trường anh ấy đang sống.

Ở mức độ lớn nhỏ khác nhau, nhiều câu hỏi kiểu xác thực tương tự được nhiều người khắp nơi trên thế giới đặt ra cho chúng tôi. Họ bị bao quanh bởi những bằng chứng cho thấy thế giới này không thể tin được, tuy chúng tôi bảo họ rằng niềm tin vẫn tồn tại và có ích – rằng có nhiều người và tổ chức, ngay cả giữa thời đại mất niềm tin này, đang trải nghiệm những lợi ích tuyệt vời của niềm tin, cả trong đời sống cá nhân lẫn nghề nghiệp. Và thế là họ hỏi ngay: "Những người đó là ai? Họ làm công việc gì? Họ làm việc ra sao? Và… liệu họ hoặc tổ chức của họ có thể trải nghiệm điều tương tự không?".

Đó là những câu hỏi truyền cảm hứng cho cuốn sách này. Câu trả lời ngắn gọn là "Có, hoàn toàn là có thể!". Kể từ khi xuất bản cuốn *The Speed of Trust*, chúng tôi đã có cơ hội khám phá ra những vấn đề liên quan đến niềm tin với nhiều nhà lãnh đạo và tổ chức rất thành công ở khắp nơi trên thế giới. Trong quá trình đó, chúng tôi đã gặt hái được sự hiểu biết thấu đáo và thú vị, và khám phá ra những cách áp dụng thực tế tiên tiến đang giúp nhiều người và tổ chức ở khắp nơi mở rộng cái mà chúng tôi gọi là niềm tin thông minh để đạt được những thành quả phi thường. Quan trọng hơn nữa là chúng tôi nhận thấy rằng chính hành động mở rộng niềm

tin thông minh là kỹ năng thiết yếu giúp biến đổi người quản lý thành người lãnh đạo.

Chủ đích của chúng tôi trong cuốn sách này là chia sẻ những hiểu biết thấu đáo và những cách áp dụng đó với bạn – đặc biệt là năm hành động mà những người lãnh đạo và tổ chức đó cùng có chung. Chúng tôi sẽ chia sẻ một số câu chuyện về những "người xuất chúng" ấy, cách những mối quan hệ tin tưởng và văn hóa tin tưởng không chỉ tạo ra sự thịnh vượng về kinh tế, mà còn – thậm chí truyền nhiều cảm hứng hơn – thổi bùng năng lượng và niềm vui lên gấp nhiều lần như thế nào.

Một trong những điều thú vị nhất của công việc chúng tôi làm trong nhiều năm qua là nhìn thấy tận mắt sự phục hưng của niềm tin đang gặt hái được xung lượng và đang biến đổi cuộc sống lẫn năng lực lãnh đạo ở khắp nơi trên thế giới – cho dù, nghịch lý thay, chúng ta đang ở giữa cuộc khủng hoảng về niềm tin với những tin tức tràn ngập trên báo hằng ngày. Và chúng ta có cơ sở hoàn toàn mới để nhận ra năm hành động mà người lãnh đạo và các tổ chức chia sẻ, cho dù giữa họ có những khác biệt lớn.

Chúng tôi biết có rủi ro trong việc nêu ra những ví dụ cụ thể, chính xác về mặt thời gian. Trong vòng năm năm sau khi xuất bản cuốn *In Search of Excellence* của Tom Peter, những "công ty xuất sắc" mà ông từng viết về họ đã trải qua một số thời điểm "kém xuất sắc". Điều này dẫn ông tới việc bắt tay viết một cuốn sách nữa sau đó, với cụm từ "không có công ty nào là xuất sắc cả". Jim Collins cũng trải nghiệm những thách thức tương tự với cuốn *Good to Great*. Mới đây, Warren Buffett đã viết như sau cho các giám đốc điều hành của ông tại công ty Berkshire Hathaway: "Một số người đang làm một việc gì đó tại Berkshire mà các bạn và tôi sẽ không lấy làm hài lòng nếu chúng ta biết được. Đó là điều không tránh khỏi: Hiện chúng ta đang có hơn hai trăm ngàn nhân viên và khả năng những con người đó trải qua một ngày làm việc không có hành vi xấu là điều không thể". Vì những thực tế này, chúng ta có thể tự tin tiên đoán rằng một số ví dụ minh họa trong cuốn sách này có thể sẽ bị đảo ngược. Nhưng chúng ta cũng hoàn toàn tự tin rằng điều này chắc chắn không phủ định giá trị của những hiểu biết thấu đáo sẽ được gặt hái và những khả năng được hiện thực hóa thông qua việc quan sát thành quả của những gì chúng ta hiện đang làm và đang trải nghiệm. Trên thực tế, nó nhấn mạnh rằng niềm tin (hoặc sự bất khả tin) là sản phẩm của hành vi. Từ đó, chúng tôi chia sẻ một cái nhìn "chớp nhoáng" về một số thành công trong quá khứ và hiện tại, song song với niềm tin vững chắc của chúng tôi rằng trong những năm sắp tới, nhiều

ví dụ tích cực khác sẽ trở nên hiển hiện ở cấp độ toàn xã hội như hiệu ứng sóng lan của sự phục hồi niềm tin trên toàn cầu để tạo ra một đợt thủy triều mới đưa mọi con thuyền lên cao.

Chúng tôi muốn trao cho bạn một thấu kính để nhìn thấy những vấn đề về niềm tin tác động ra sao đến mọi hoàn cảnh, và bạn có thể chi phối cách suy nghĩ truyền thống để mở rộng cái mà chúng tôi gọi là niềm tin thông minh, giúp cho bạn làm việc với niềm tin trong một thế giới ít có niềm tin bằng cách giảm tối đa rủi ro và tăng tối đa những khả năng. Trong thế giới được kết nối ngày nay, niềm tin đã trở thành thứ tiền tệ mới – năng lực thiết yếu cho mọi cá nhân, nhóm, tổ chức, và ngay cả quốc gia nữa. Hy vọng cuốn sách này sẽ giúp bạn phát triển khả năng nhận biết và mở rộng niềm tin thông minh một cách có chủ đích, sao cho bạn có thể tận hưởng sự thịnh vượng, sinh lực, và niềm vui to lớn hơn trong mọi mặt của đời sống – để đến cuối cùng, chúng ta cùng nhau gia tăng niềm tin và những lợi ích của nó ở khắp mọi nơi trên thế giới.

PHẦN I
NGHỊCH LÝ VÀ LỜI HỨA

Trong quá trình làm việc với nhiều người và nhiều công ty ở khắp nơi trên thế giới, chúng tôi thường xuyên tiếp xúc với nỗi đau và những trăn trở mà nhiều người trong số họ đang đối mặt có liên quan đến niềm tin. Một trong những lý do khiến cho nỗi đau trở nên quá lớn là tận sâu bên trong, con người bẩm sinh đã biết rằng lợi ích từ các mối quan hệ, đội nhóm và tổ chức có niềm tin cao có hiệu năng cao hơn và sự hài lòng lớn hơn rất nhiều lần. Họ có thể cảm nhận rằng cuộc sống của họ sẽ tốt hơn rất nhiều, công việc của họ sẽ mỹ mãn hơn nhiều, và các mối quan hệ cá nhân của họ sẽ thú vị hơn rất nhiều nếu họ ở trong môi trường có niềm tin cao. Vì thế, nơi nào càng thiếu vắng niềm tin thì thất vọng sẽ càng lớn hơn. Hãy xem những mối bận tâm họ chia sẻ dưới đây nghe có vẻ quen thuộc với bạn không?

"Với nạn tham nhũng, những vụ bê bối và các vấn đề về đạo đức tràn lan mà tôi đang nhìn thấy, dường như tin vào người khác là hành động chấp nhận rủi ro cao – có lẽ phải nói rằng quá cao – đối với tôi."

"Tư tưởng 'làm ít hưởng nhiều' dường như chỉ tạo ra những thứ tệ hại nhất ở nhiều người mà tôi làm việc cùng. Thật là căng thẳng! Làm sao chúng ta có thể xây dựng niềm tin bên trong tổ chức khi chúng ta phải chịu những áp lực như thế?"

"Tôi ước mình có thể tin tưởng vào con cái, nhưng hết lần này đến lần khác chúng chỉ cho thấy chúng không thể tin tưởng được. Làm thế nào tôi buộc chúng phải thay đổi đây?"

"Tôi từng thấy nhiều người nỗ lực đến kiệt sức. Tôi không còn biết mình có thể tin ai được nữa đây ."

"Tôi biết phòng ban của chúng tôi cần phải cộng tác với những phòng

ban khác, nhưng làm sao tôi có thể cộng tác với những người tôi không tin?"

"Chúng tôi thuộc một ngành kinh doanh có điều kiện và chịu ảnh hưởng nặng nề bởi nhiều loại luật lệ – tất cả những thứ đó đều bất khả tín. Làm sao chúng tôi có thể xây dựng niềm tin bên trong tổ chức của mình trong bối cảnh niềm tin sa sút đến thế?"

"Khi quyết định có nên tin cậy người khác hay không, tôi không biết mình nên sống và làm việc bằng cái đầu hay bằng con tim nữa!"

"Sự phấn khích và niềm vui tôi thường có trong công việc này nay ở đâu? Một ngày kia, câu hỏi sẽ là 'Để làm gì cơ chứ?'"

"Sếp của tôi bảo tôi rằng ông ấy tin tưởng tôi, nhưng cách quản lý chi li và để mắt đến mọi việc tôi làm cho thấy điều ngược lại. Tại sao ông ấy không nhìn thấy điều đó nhỉ?"

"Các nhà lãnh đạo công ty chúng tôi bảo rằng chúng tôi được xem là những 'đối tác' trong một đội chịu trách nhiệm về chuỗi cung ứng toàn cầu. Nhưng tôi có thể tin và làm việc ra sao với những người tôi chưa hề gặp mặt, đặc biệt là những người đến từ những nền văn hóa hoàn toàn khác và thậm chí nói một thứ ngôn ngữ khác?"

"Làm sao tôi dám mạo hiểm tin vào người khác khi cái giá của sai lầm thường rất lớn?"

"Niềm tin có thể có ích trong một số hoàn cảnh, nhưng không bao giờ có ích ở đất nước chúng tôi. Hối lộ, lừa đảo và mưu cầu lợi ích cá nhân là một phần của cách mà người ta đang sử dụng trong cuộc chơi tại đất nước này ."

"Tôi muốn tin rằng niềm tin mang lại những kết quả tốt đẹp, nhưng tôi gặp quá nhiều ví dụ cho thấy không phải vậy. Liệu có nhà lãnh đạo nào ngoài Warren Buffett thành công với điều này không? Liệu có tổ chức nào như vậy hay không? Nếu có, họ là ai và đang làm gì?"

"Làm sao tôi biết được ai là người tôi có thể tin tưởng – và tại sao?"

Nếu bất kỳ mối quan tâm nào nêu trên nghe quen thuộc với bạn, chào mừng bạn đã gia nhập câu lạc bộ của chúng tôi! Nhưng bạn cũng cần biết rằng có một giải pháp, một lựa chọn thứ ba có thể thay thế niềm tin mù quáng, thứ làm cho chúng ta suy kiệt và lừa dối để lấy đi sự thịnh vượng, sinh lực và niềm vui của chúng ta. Hiểu về lựa chọn thứ ba – niềm tin thông minh – chính là nội dung của Phần I cuốn sách này.

Chương 1
Một nghịch lý lớn

Không điều gì làm chúng ta dễ bị tổn thương hơn là tin vào ai đó và bị phản bội – nhưng nghịch lý là nếu không tin ai cả,chúng ta cũng không thể tìm thấy… niềm vui.

WALTER ANDERSON

Bạn có thể bị lừa dối vì tin quá mức, nhưng bạn sẽ sống trong giày vò nếu tin không đúng mức.

FRANK CRANE

Năm 1974, một nạn đói kinh khủng quét qua Bangladesh, quốc gia đang vật lộn sau cuộc chiến giành độc lập[1], cuộc chiến đã tàn phá đất nước Nam Á này một cách ghê gớm. Hàng triệu người đói khổ di cư từ những làng quê xa xôi phía bắc tới những thành phố phương nam để kiếm sống.

[1] Bangladesh có hai ngày độc lập: ngày 15/08/1947 phân chia Bengal và tách khỏi Ấn Độ, và ngày 26/03/1971 tuyên bố độc lập khỏi Pakistan.

Tại một trong những thành phố như thế, thành phố Chittagong, có một vị giáo sư kinh tế ba mươi bốn tuổi tên là Muhammad Yunus, vừa trở về từ Hoa Kỳ, nơi ông lấy bằng tiến sĩ kinh tế bằng học bổng Fulbright[2]. Khi Yunus chứng kiến dòng người đói khát lũ lượt kéo tới ngày càng đông, ông bắt đầu cảm thấy có sự mất kết nối giữa những gì ông dạy cho sinh viên của mình tại Đại học Chittagong và những gì ông đang nhìn thấy trên đường phố: những thân thể da bọc xương và những cặp mắt vô hồn của hàng ngàn người đang chết dần chết mòn vì đói. Thất vọng và quyết tâm tìm ra cách trợ giúp, ông quyết định bắt đầu với những người

nghèo tại làng Jobra lân cận.

[2] *Học bổng Fulbright được sáng lập từ năm 1946 bởi Quốc hội Hoa Kỳ với mục đích xây dựng mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau giữa các quốc gia (nhất là các nước đang phát triển) thông qua các hoạt động giáo dục và trao đổi văn hóa.*

Khi Yunus tới thăm những người này, ông phát hiện ra rằng hầu hết "những người nghèo nhất trong số những người nghèo" là những phụ nữ góa chồng, đã ly hôn, hoặc bị ruồng bỏ, đang cố gắng nuôi con trong tuyệt vọng. Vì không có tiền để mua nguyên liệu, họ buộc phải vay mượn từ những thương nhân và bán lại sản phẩm họ làm ra cho những người này với giá rẻ mạt. Chẳng hạn như, một người phụ nữ có ba con nọ vay 5 taka (khoảng 22 xu Mỹ[3]) để mua tre, sau khi làm từ sáng sớm cho tới tối mịt để đan tre thành chiếc ghế đẩu, cô phải trả nợ vay ngay trong ngày bằng cách bán chiếc ghế này cho người đã cho cô vay để lấy 5 taka 50 poysha (khoảng 24 xu). Như vậy, cô chỉ kiếm được 2 xu Mỹ mỗi ngày, không đủ để nuôi sống bản thân, chưa kể đến con cái.

[3] *1 đô-la Mỹ = 100 xu.*

Như nhiều người khác trong các ngôi làng tại Bangladesh, người phụ nữ này bị mắc kẹt trong một vòng luẩn quẩn khiến chắc chắn cô và các con của mình sẽ mãi mãi sống trong nghèo đói hết thế hệ này đến thế hệ khác. Là một nhà kinh tế, Yunus nhận ra rằng cách duy nhất cô có thể phá vỡ vòng luẩn quẩn này là bằng cách này hay cách khác kiếm được 5 taka để mua tre nguyên liệu và có thể bán chiếc ghế với đúng giá bán lẻ tại thị trường tự do. Nhưng không có ai cho cô vay vốn với mức lãi suất hợp lý. Khi tìm kiếm khắp ngôi làng Jobra nhỏ bé này, ông thấy rằng tổng dân số chỉ là bốn mươi hai người – gồm những người thợ đan ghế, đan chiếu, người làm nghề kéo xe, v.v... – tất cả đều phụ thuộc vào các nhà buôn và tất cả các khoản vay của họ gộp lại chỉ khoảng 856 taka, tức chưa tới 27 đô-la. Ông bàng hoàng: "Mọi thống khổ và bất hạnh của các gia đình này chỉ là vì thiếu 27 đô-la!".

Thế rồi Yunus cho bốn mươi hai người dân làng này vay tiền vì không ai khác muốn cho họ vay, với yêu cầu đơn giản là họ chỉ cần trả nợ gốc, không tính lãi, khi nào họ có thể. Sau đó, ông tới một ngân hàng địa phương và nói chuyện với người quản lý về việc cho những người có hoàn cảnh tương tự vay. "Ông ta như người từ trên trời rơi xuống!", Yunus kể lại, "Ông ta bảo tôi: 'Ông điên à! Không thể được! Làm sao chúng ta có thể cho người nghèo vay tiền? Họ không đáng tin cậy. Luật lệ của chúng ta không cho

phép!'". Người quản lý này tiếp tục nói rằng 75% dân số Bangladesh không biết đọc hoặc viết để có thể điền vào một tờ đơn xin vay, và họ cũng chẳng có gì để thế chấp. Không có cách nào để những người này có thể trả nổi một món nợ. Toàn bộ ý tưởng này là quá rủi ro. Không nản chí, Yunus tìm tới người quản lý ngân hàng khu vực và sau khi giải thích ý định, thư qua thư lại trong sáu tháng, cuối cùng nếu chịu đứng ra làm người đảm bảo thì Yunus mới có thể vay được một khoản 300 đô-la từ người quản lý ngân hàng đang rất đắn đo để cấp vốn cho những người nghèo.

Thế là một kỷ nguyên mới trong cuộc sống của Yunus và những người dân nghèo Bangladesh (sau này là nhiều nước trên thế giới) bắt đầu. Mặc dù Yunus chưa bao giờ có ý định bước vào lĩnh vực ngân hàng, nhưng rồi cuối cùng ông đã làm thế – bất kể các cảnh báo của nhiều người trong ngành. Ông nghiên cứu cách các ngân hàng thiết lập các định chế và vận hành nghiệp vụ cho vay, rồi lập ra một ngân hàng lấy tên là Grameen Bank ("Grameen" có nghĩa là "nông thôn" hoặc "làng"), và làm ngược lại. Trong khi các ngân hàng khác cố kéo dài thời hạn trả nợ vay để tăng các khoản cho vay (nhưng lại khiến người vay khó lòng trả nổi), thì Yunus áp dụng chính sách trả nợ vay hằng ngày. Ông lập các nhóm hỗ trợ và tạo ra những ưu đãi để khích lệ người vay giúp nhau thành công. Trong khi các ngân hàng ở Bangladesh loại trừ phụ nữ ra khỏi đối tượng được cho vay một cách hết sức hiệu quả, thì ông xác định mục tiêu một nửa số người vay tiền từ Ngân hàng Grameen là phụ nữ.

Trong cuốn sách của mình, *Banker to the Poor*, ông mô tả về một người đi vay tiêu biểu của Ngân hàng Grameen vào những ngày đầu khi cô ấy bước ra khỏi ngân hàng với khoản vay của mình – khoảng 25 đô-la – trong tay:

Suốt đời mình, cô ấy được bảo rằng cô ấy chẳng là gì tốt đẹp cả, rằng cô ấy chỉ mang lại sự khốn khổ cho gia đình mình, và rằng họ không có tiền để cho cô ấy làm của hồi môn[4] *. Nhiều lần, cô ấy nghe mẹ hoặc cha mình bảo rằng lẽ ra cô ấy đã bị giết chết ngay khi vừa chào đời, bị phá thai, hoặc để cho chết đói. Với gia đình mình, cô ấy không là gì cả ngoài việc làm tăng thêm một miệng ăn và thêm một món hồi môn nữa phải trả. Nhưng giờ đây, lần đầu tiên trong đời mình, một tổ chức đã tin tưởng cô ấy và cho vay với một khoản tiền lớn. Cô ấy hứa sẽ không bao giờ làm tổ chức này hoặc chính bản thân mình thất vọng. Cô ấy sẽ cố gắng hết sức để đảm bảo mỗi một xu được vay sẽ được trả lại đầy đủ cho ngân hàng.*

4 Của hồi môn được mong đợi và được yêu cầu như là một điều kiện để chấp nhận hôn nhân ở một số nơi trên thế giới, chủ yếu ở một số nước thuộc khu vực châu Á, Bắc Phi và Balkan. Của hồi môn có thể là tiền mặt, vàng bạc, nữ trang, đất đai, gia súc, hay tài sản khác. Ở một số nơi trên thế giới, tranh chấp liên quan đến của hồi môn đôi khi dẫn đến các hành vi bạo lực đối với phụ nữ, kể cả giết người.

Ngược lại với các tiên đoán tiêu cực của hầu hết mọi người, 98% người vay tiền của Ngân hàng Grameen đã trả lại khoản nợ họ vay. Để so sánh, tỷ lệ trả nợ trên một khoản vay làm ăn nhỏ truyền thống chỉ là 88%. Trong danh sách vay có cả những người như Mufia, một cô gái lấy chồng ở tuổi mười ba, bị mẹ chồng mắng nhiếc và bỏ đói trong khi chồng vắng nhà lâu ngày, thường xuyên bị chồng đánh đập khi anh ta trở về, cuối cùng là ly hôn và bị bỏ rơi đến độ phải đi ăn xin ngoài đường với ba đứa con nhỏ. Với một khoản vay từ Ngân hàng Grameen, Mufia có thể tiếp tục công việc làm ra những sản phẩm từ tre. Từ tiền lãi, cô ấy mua quần áo, dụng cụ nấu bếp, thức ăn cho con mình và sống một cách đường hoàng. Lại có những người cảm thấy cuộc đời vô vọng như Amina, một cô gái có bốn (trong số sáu) người con bị chết và chồng qua đời sau những tháng ngày bệnh tình dai dẳng. Những anh chị em dâu rể của gia đình chồng luôn hắt hủi và muốn đuổi cô ra khỏi nhà, một căn nhà mái tôn dột nát, vách đất, không cửa nẻo, không chịu nổi những trận mưa đã đổ sập và đè chết đứa con gái sơ sinh của cô. Nhờ một món vay từ Ngân hàng Grameen, cô đã có thể mua tre để làm rổ rá nuôi sống chính mình và đứa con duy nhất còn sống sót.

Với khao khát ngày càng lớn muốn xóa đi sự đói nghèo trên phạm vi rộng lớn hơn, Yunus từng bước tiến về phía trước – học hỏi, phạm sai lầm và thay đổi để thích nghi nhằm đối đầu với những thử thách. Dần dần, ông bắt đầu thay đổi lối suy nghĩ và thu hút ngày càng nhiều người vào trong tầm nhìn của ông – từ những người trong ngành ngân hàng, chính phủ, và các ngành có liên quan khác. Dưới sự lãnh đạo của Yunus, Ngân hàng Grameen tiếp tục mở rộng phạm vi hoạt động và tầm ảnh hưởng của mình, và tính đến nay tổ chức này đã cung cấp những khoản vay đến hơn 6 tỷ đô-la cho hơn tám triệu người vay ở Bangladesh, và 97% trong số đó là phụ nữ.

Nhiều chi nhánh của Ngân hàng Grameen được mở ra và hoạt động với tôn chỉ tương tự ở hầu hết các quốc gia trên thế giới. Những nỗ lực của Yunus thành công đến độ ông được xem là người sáng lập phong trào "tín dụng siêu nhỏ" và nó đã trở thành một hiện tượng toàn cầu. Liên Hợp Quốc đã công bố năm 2005 là

"Năm Quốc tế Vi Tín dụng". Vào năm 2006, Muhammad Yunus và Ngân hàng Grameen được đồng trao giải thưởng Nobel Hòa bình vì những nỗ lực giúp hàng triệu người thoát khỏi nghèo khó. Vào năm 2009, Hoa Kỳ đã trao tặng ông Huân chương Tự do của Tổng thống, huân chương dân sự cao quý nhất của Hoa Kỳ.

Cuộc Khủng Hoảng Niềm Tin

Với chúng tôi, khía cạnh thú vị nhất trong câu chuyện về Muhammad Yunus chính là câu chuyện về niềm tin. Đây là câu chuyện về một người đàn ông biết cách tin và có niềm tin rằng bằng những biện pháp thông minh, người cùng khổ, những người không có vật thế chấp, không có nghề nghiệp ổn định và chưa hề có lịch sử tín dụng kiểm tra được đều có thể được tin tưởng rằng họ sẽ sử dụng tiền vay một cách khôn ngoan, và họ sẽ trả lại món tiền họ đã vay. Yunus nói:

Nếu muốn hoạt động tốt, Grameen của chúng tôi phải tin tưởng vào khách hàng. Ngay từ ngày đầu tiên, chúng tôi biết rằng hệ thống của chúng tôi sẽ không bao giờ chấp nhận việc khống chế và kiểm soát khách hàng. Chúng tôi không cần tòa án, luật sư hay các thế lực nào khác để đảm bảo thu được các khoản cho vay. Ngày nay, các ngân hàng thương mại thường giả định rằng người đi vay sẽ bỏ trốn với tiền của họ, vì vậy họ trói khách hàng vào những ràng buộc pháp lý. Các luật sư nghiền ngẫm các quy định thần thánh của họ để đảm bảo rằng không một người đi vay nào dám bỏ trốn khi còn nợ vay chưa trả. Ngược lại, Grameen giả định rằng mọi người đi vay đều chân thật nên không cần công cụ pháp lý nào giữa bên cho vay và bên vay. Chúng tôi được thuyết phục rằng ngân hàng nên được xây dựng dựa trên niềm tin vào con người, không dựa trên những bản hợp đồng vô nghĩa… Chúng tôi có thể bị cho là ngây thơ, nhưng kinh nghiệm của chúng tôi với những khoản nợ xấu là chưa tới 1%. Và ngay cả khi người đi vay không thể trả nợ, chúng tôi cũng không cho rằng họ là người xấu. Chúng tôi chỉ nghĩ rằng có lẽ hoàn cảnh cá nhân đã không cho họ trả được món nợ.

Thú vị hơn nữa là Yunus có thể hoàn thành tất cả những gì ông làm và duy trì sự tin tưởng mạnh mẽ vào niềm tin trước sự chống đối của cả ngành – thực ra là, cả một nền văn hóa vì xét về mặt lịch sử, thường bị chìm ngập trong sự hoài nghi và bất tín. Hơn thế nữa, Yunus luôn tin tưởng vào con người dù rằng thế giới này đang ở giữa cuộc khủng hoảng nghiêm trọng về niềm tin. Cuộc khủng hoảng này – được phản ánh qua nhiều bài báo về nạn tham nhũng, những vụ gian lận tài chính công ty, các hành vi sai trái và những mưu đồ chính trị bất lương – đã và đang thu hút sự chú ý

của chúng ta trong suốt thập niên vừa qua.

Ví dụ, trong suốt hoặc trong khoảng thời gian Yunus được trao giải Nobel Hòa bình và Huân chương Tự do của Tổng thống Hoa Kỳ, đã có những chuyện sau đây xảy ra:

• Nhiều công ty toàn cầu, hoặc các quản trị viên ở đó (trong đó có thể kể đến như Parmalat, Enron, Tyco và WorldCom) đã có những hoạt động tài chính gian lận, và hơn hai trăm công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán cuối cùng bị buộc phải lập lại báo cáo tài chính theo đạo luật Sarbanes-Oxley của Hoa Kỳ.

• Ở Trung Quốc, khoảng hai trăm phi công đã khai gian lịch sử bay của họ trong nhiều năm để tránh bị liên lụy với công ty mẹ trong vụ rơi máy bay tệ hại nhất lịch sử hàng không của Trung Quốc.

• Ramalinga Raju, Chủ tịch Công ty Satyam Computer Services, gây sốc cho ngành công nghiệp thuê ngoài (outsourcing) khi thừa nhận rằng ông đã "thổi phồng lượng tiền mặt trên bản cân đối tài sản của công ty công nghệ thông tin lớn thứ tư Ấn Độ gần 1 tỷ đô-la, tạo ra khoản nợ 253 triệu đô-la trên những quỹ do chính ông ta phù phép và phóng đại doanh thu trong bản báo cáo quý vào tháng 9 năm 2008 tới 76% cùng lợi nhuận lên tới 97%", mang lại cho Satyam danh tiếng xấu là "Enron[5] Ấn Độ".

[5] Enron là một trong những vụ gian lận tài chính nghiêm trọng tiêu biểu trên thị trường chứng khoán Hoa Kỳ giai đoạn 2000 – 2002, dẫn tới sự ra đời của đạo luật Sarbanes-Oxley của Hoa Kỳ (do hai nghị sĩ Sarbanes và Oxley đệ trình) nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty niêm yết phải đảm bảo độ tin cậy về việc tuân thủ các nguyên tắc kế toán và minh bạch các báo cáo tài chính của họ.

• Ở Hoa Kỳ, năm nhà giáo dục (một hiệu trưởng, một trợ lý hiệu trưởng và ba giáo viên) đã từ chức sau vụ bê bối giúp nâng điểm cho nhiều học sinh lớp năm ở các bài thi tiêu chuẩn hóa để nhận tiền thưởng.

• Hàng ngàn nhà đầu tư ngã ngửa khi biết rằng chuyên gia tư vấn đầu tư và chứng khoán Mỹ Bernie Madoff đã gian lận để chiếm đoạt của họ hơn 65 tỷ đô-la Mỹ từ một vụ đầu tư đa cấp kiểu Ponzi[6] lớn nhất lịch sử nhân loại.

[6] Mô hình Ponzi được đặt theo tên của Charles Ponzi hay Carlo Ponzi (phát âm theo tiếng Ý), người từng sử dụng mô hình này vào những năm 1920. Mô hình Ponzi là hình thức vay tiền của người này để trả

nợ người khác. Người đi vay đưa ra cam kết trả lợi tức cao cho người cho vay. Người cho vay bị hấp dẫn bởi lợi tức cao lại giới thiệu những người cho vay khác. Bằng hình thức này, người đi vay càng ngày càng vay được những khoản tiền lớn hơn từ nhiều người cho vay mới hơn. Nhưng các khoản nợ ngày càng lớn dần, chồng chất lên nhau như một kim tự tháp ngược và nhanh chóng sụp đổ hoàn toàn.

• Một tờ báo "lá cải" của Anh đột ngột đóng cửa sau 168 năm hành nghề xuất bản khi bị phơi bày tội lấy cắp dữ liệu điện thoại khổng lồ và bê bối đút lót cảnh sát, dẫn tới nhiều người phải từ chức và bị bắt giữ cùng vô số cuộc điều tra.

Kết quả của hàng ngàn tựa báo và bản tin thời sự công bố những câu chuyện đại loại như thế cho thấy hiện vẫn có một cuộc khủng hoảng về niềm tin ở hầu hết mọi nơi trên thế giới – trong các cộng đồng xã hội, tổ chức, chính phủ, dịch vụ truyền thông, dịch vụ chăm sóc sức khỏe, các công ty, các mối quan hệ, thậm chí cả trong đời sống cá nhân nữa. Trong một số trường hợp, niềm tin chưa bao giờ xuống thấp như ngày nay. Hãy cùng xem xét những kết quả sau từ các cuộc khảo sát mới đây về việc đo lường niềm tin do Viện Gallup, Edelman và Harris Interactive thực hiện:

• Hoa Kỳ thấy mình đang trở thành một xã hội có niềm tin đang ngày càng xuống thấp vì niềm tin vào chính phủ, các công ty, giới truyền thông và các tổ chức phi chính phủ đã sụt giảm đáng kể nếu so với những năm trước đó và với những quốc gia công nghiệp hóa khác.

• Niềm tin vào truyền thông ở Mỹ đã xuống tới mức thấp nhất vào năm 2010 từ khi Viện Gallup bắt đầu đo lường nó vào đầu thập niên 1970.

• Chỉ 46% số người trả lời khảo sát ở Mỹ và 44% ở Anh tin rằng các công ty đang kinh doanh đúng đắn.

• Chỉ 40% số người trả lời khảo sát ở Mỹ và 33% ở Đức tin rằng chính phủ đang làm điều đúng.

• Chỉ 33% người Mỹ có niềm tin vào lãnh đạo y tế vào năm 2011, giảm từ 73% vào năm 1966.

• 53% người làm thuê ở Mỹ nghĩ ông chủ của họ không trung thực, và 69% người Mỹ không hài lòng với bầu không khí đạo đức xã hội mà họ đang sống trong đó.

Cuộc khủng hoảng niềm tin không chỉ diễn ra trong các tổ chức,

nó còn mở rộng ra hệ thống kinh tế và xã hội toàn cầu nữa. Theo Chỉ số Niềm tin Tài chính của trường Chicago Booth/Kellogg vào tháng 5 năm 2011, chỉ 20% người Mỹ có niềm tin vào hệ thống tài chính của mình – một tỷ lệ chỉ nhỉnh hơn tỷ lệ thấp nhất mọi thời đại vào lúc xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2009. Sự thiếu khả năng của các lãnh đạo chính phủ ở Washington D.C. trong việc hợp tác để đề ra một giải pháp chống thâm hụt/nợ công, từ đó truyền cảm hứng lấy lại niềm tin, đã dẫn tới sự sụt giảm lịch sử về niềm tin quốc gia vào năm 2011, càng làm trầm trọng thêm cuộc khủng hoảng niềm tin vào chính phủ cũng như các hệ thống kinh tế. Tương tự, các lãnh đạo Liên minh châu Âu phải đối mặt với sự mất niềm tin đang gia tăng trước khả năng quản lý cuộc khủng hoảng nợ đang lan rộng của họ.

> *2011 sẽ là năm niềm tin vào chính phủ bị sụt giảm mạnh. Từ cuộc khủng hoảng nợ công ở châu Âu cho tới phản ứng của các chính phủ sau trận động đất ở Nhật Bản, từ vụ tai nạn tàu cao tốc ở Trung Quốc cho tới cuộc chiến về mức trần nợ vay ở Washington, người dân trên khắp thế giới đang mất niềm tin vào chính phủ của mình.*
>
> **Richard Edelman Chủ tịch & CEO, Edelman**

Hơn nữa, sự mất niềm tin đã lan tràn ra khắp xã hội chúng ta. Các nhà xã hội học đo lường niềm tin xã hội tại nhiều quốc gia để trả lời cho câu hỏi: "Nhìn chung, liệu bạn sẽ nói rằng hầu hết mọi người có thể tin cậy được hay bạn cần thật cẩn trọng trong việc đối xử với con người?". Trả lời, chỉ có 13% người dân Chi-lê và 24% người dân Thổ Nhĩ Kỳ tin rằng họ có thể tin tưởng người khác, trái ngược đáng kể với những xã hội có niềm tin cao hơn như Đan Mạch, Thụy Điển và Na Uy, nơi hơn 80% người dân tin rằng mọi người đều có thể tin được.

Những tiêu đề và con số thống kê cho thấy thế giới đang trong một cuộc khủng hoảng về niềm tin. Cuộc khủng hoảng này đang tác động sâu sắc đến sự lành mạnh của nền kinh tế và chất lượng sống của chúng ta trên toàn cầu.

> *Niềm tin giống như không khí chúng ta hít thở hằng ngày – khi có, không ai để ý; khi thiếu, mọi người mới nhận ra.*
>
> **Warren Buffett**

Cái Giá Của Cuộc Khủng Hoảng Niềm Tin

Thế cái giá của cuộc khủng hoảng này là gì và chúng ta có thể

định lượng nó ra sao? Khi chúng tôi làm việc với những người và tổ chức khác nhau trên khắp thế giới trong hai mươi năm qua, chúng tôi thấy rằng niềm tin luôn mang lại ba thành quả – những thay đổi trong cuộc sống cá nhân, nghề nghiệp và xã hội. Ba thành quả đó là *sự thịnh vượng, năng lượng* và *niềm vui*. Chúng ta hãy cùng nhau xem xét từng thành quả một.

Niềm Tin Tạo Ra Sự Thịnh Vượng

Ngày càng rõ ràng rằng trong nền kinh tế ngày nay, kết quả sau cùng có liên quan trực tiếp tới niềm tin. Nói cách khác, kinh doanh phải dựa vào niềm tin – và điều này là bắt buộc. Danh tiếng của công ty, khả năng hợp tác với các công ty khác, năng lực sáng tạo, hiệu quả gắn kết nhân viên, khả năng thu hút và giữ chân nhân tài, tốc độ biến những điều đó thành hiện thực – tất cả những chiều kích này của thành công, cùng với nhiều yếu tố khác nữa, đều bị tác động mạnh mẽ bởi niềm tin.

Trên thực tế, niềm tin đã trở thành một thứ *tiền tệ mới* của nền kinh tế toàn cầu. Nó là nền tảng mà trên đó nhiều người làm kinh doanh – hoặc không. Ví dụ, năm 2009, Edelman Trust Barometer công bố một báo cáo cho thấy có 77% người được khảo sát trả lời rằng họ từ chối mua sản phẩm và dịch vụ từ những công ty họ không tin tưởng, trong khi 72% phê phán các công ty làm ăn bất tín trước mặt bạn bè hoặc đồng nghiệp. Nhưng khi niềm tin lên cao, những lợi ích trở nên hiển hiện. Có 55% người được hỏi nói rằng họ sẵn lòng trả tiền cao hơn để mua sản phẩm hoặc dịch vụ từ một công ty họ tin tưởng, và 76% nói rằng họ giới thiệu những nhãn hàng đáng tin cậy với đồng nghiệp hoặc bạn bè. Trên thực tế, giới thiệu là một ví dụ cho thấy niềm tin được xem như một thứ tiền tệ vì nó tượng trưng cho một "niềm tin được chuyển giao" từ một khách hàng hiện tại tới một khách hàng triển vọng và trở về với người bán. Với tốc độ truyền thông xã hội ngày nay, cả lời phê bình lẫn lời giới thiệu sẽ được truyền đi ngày càng nhanh hơn so với trước đây. Theo Brian Singh, nhà sáng lập hãng truyền thông xã hội Canada Zinc Research: "Một ngày kia, một công ty có thể sẽ không nên hỏi lợi nhuận của họ là bao nhiêu mà sẽ hỏi tài sản niềm tin của họ lớn thế nào".

Niềm tin là những gì làm cho những thị trường của chúng ta hoạt động. Nó làm cho thế giới chuyển động. Về cốt lõi, chủ nghĩa tư bản được dựa trên ba yếu tố: *vốn hay tư bản, tính thanh khoản* và *niềm tin*. Mặc dù ba yếu tố trên đều quan trọng ngang nhau, nhưng về cơ bản nếu thiếu niềm tin, hai yếu tố còn lại bị mất giá trị sâu sắc. Dov Seidman, nhà sáng lập LRN, một công ty quản trị

tuân thủ và đạo đức toàn cầu, nói rằng:

Các thị trường tài chính thế giới gần như sụp đổ vào mùa thu trước vì cùng một lý do: thiếu niềm tin. Tín dụng, nguồn sống của nền kinh tế toàn cầu, gần như ngừng chuyển động. Ngay cả các ngân hàng lớn cũng từ chối cho nhau vay vì họ không tin rằng họ sẽ được trả nợ. Chúng ta đã và đang xem niềm tin như là một thứ đương nhiên, sẵn có. Hợp đồng là loại giấy tờ làm nền tảng cho các giao dịch của chúng ta, nhưng ai ký chúng nếu không có niềm tin vào đối tác? Niềm tin là thiết yếu cho việc xây dựng những kết nối lâu dài với nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và các cộng đồng mà trong đó chúng ta hoạt động kinh doanh. Nó thúc đẩy chúng ta dám chấp nhận rủi ro để đi tới sự sáng tạo và tiến bộ.

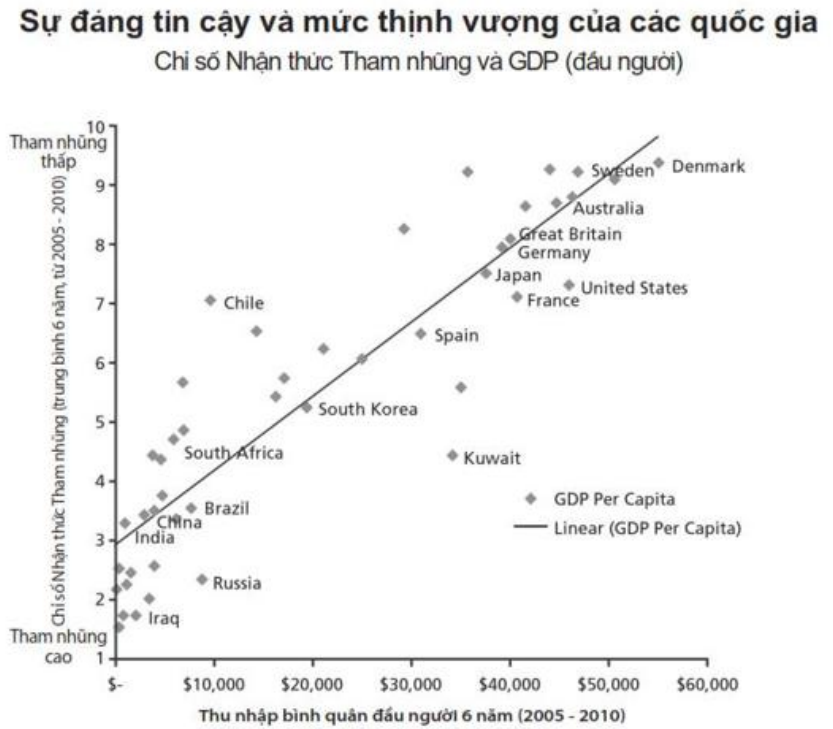
NẾU CHÚNG TÔI THUÊ MÁY NÀY CỦA ANH, LÀM SAO CHÚNG TÔI BIẾT ĐƯỢC ANH SẼ BẢO TRÌ NÓ TRONG THỜI GIAN SỬ DỤNG?
LÀM SAO CHÚNG TÔI BIẾT ANH CÓ ĐỦ TIỀN THUÊ MÁY NÀY?
ANH CÓ THỂ XEM BÁO CÁO TÀI CHÍNH CỦA CHÚNG TÔI.
TÔI BIẾT RÕ BÁO CÁO TÀI CHÍNH CỦA CÁC ANH CŨNG "XÀO NẤU" NHƯ CỦA CHÚNG TÔI.
Ý HAY!
CÓ LẼ CHÚNG TA NÊN NHỜ BÊN THỨ BA KIỂM TOÁN...
ANH TIN VÀO BÊN THỨ BA À?
KHÔNG! VÌ CÁC CỐ VẤN TÀI CHÍNH CỦA TÔI TỪNG ĐEM QUỸ HƯU BỔNG CỦA TÔI CHƠI TRÒ ĐA CẤP!
VÀ CUỘC ĐÀM PHÁN KẾT THÚC.
ĐÃ CỐ GẮNG HẾT SỨC.
CÓ LẼ MÌNH PHẢI TỰ XOAY XỞ...
DILBERT © 2009 Scott Adams. Used by permission of UNIVERSAL UCLICK. All rights reserved.

Nói về lợi thế cạnh tranh, Seidman khẳng định:

Đây sẽ là loại tiền tệ "mềm" của thế kỷ 21: Ai có niềm tin nhiều nhất vào những mối quan hệ của mình, và nơi nào hầu hết mọi người đều muốn làm việc, người đó, tổ chức đó sẽ thành công.

Mối quan hệ giữa niềm tin và sự thịnh vượng của một quốc gia trở nên rõ ràng khi chúng ta so sánh Chỉ số Nhận thức Tham nhũng[7] của Tổ chức Minh bạch Quốc tế, một chỉ số về sự đáng tin cậy, trong đó có xét tới GDP của các nước được đánh giá. Nhìn chung, một quốc gia được xem là ít tham nhũng hơn (đáng tin cậy hơn) thường có nền kinh tế thịnh vượng hơn. Ngược lại, một quốc gia được xem là tham nhũng hơn (ít đáng tin cậy hơn) thì nền kinh tế của nó kém thịnh vượng hơn. Như bạn có thể thấy trong biểu đồ dưới đây, sự tương ứng giữa độ đáng tin cậy và sự thịnh vượng là rất rõ ràng.

7 *Corruption Perceptions Index (CPI).*



Lý do tại sao có mối liên hệ trực tiếp giữa niềm tin và sự thịnh vượng là niềm tin luôn ảnh hưởng tới hai yếu tố đầu vào chính của sự thịnh vượng: *tốc độ* và *chi phí*. Khi niềm tin trong một mối quan hệ, một nhóm, một tổ chức hoặc một quốc gia đi xuống thì tốc độ sẽ đi xuống và chi phí sẽ tăng lên. Tại sao? Vì nhiều bước phải được thực hiện để bù đắp cho việc thiếu niềm tin. Đây là một thứ thuế – thuế đánh trên niềm tin thấp vì mọi thứ đều phải mất thời gian, giao tiếp sai lệch, sự thừa mứa các bước thẩm định lẽ ra không phải sử dụng, và sự lặp đi lặp lại tạo ra những trì hoãn vô cùng tốn kém.

⇑ Niềm tin = ⇑ tốc độ ⇓ chi phí

> *Sự thụt lùi của kinh tế trên thế giới có thể được giải thích bởi sự thiếu niềm tin lẫn nhau.*
>
> **Kenneth Arrow Nhà kinh tế học được trao giải Nobel**

Công thức này đúng với những công ty nổi tiếng như Satyam. Họ

mất 78% giá trị vốn hóa thị trường ngay vào ngày đầu tiên vụ bê bối được phanh phui. Hoặc Enron, nơi sự mất niềm tin lớn đến mức nó cướp đi sinh mạng của cả công ty – và tạo ra một môi trường phán xét nặng nề ngày càng lớn. Hoặc hãng dịch vụ tài chính toàn cầu Lehman Brothers, một công ty phá sản sau khi mất niềm tin của khách hàng, đối tác, và thậm chí cả những đối thủ của mình, tạo ra một hiệu ứng dây chuyền nhiều tỷ đô-la, dẫn tới cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu mà cho đến nay chúng ta vẫn chưa hồi phục một cách toàn diện. Bạn có thể thấy tác động của nó trong cuộc sống của nhiều cá nhân – chẳng hạn như Bernie Madoff, người lừa dối hàng ngàn người khác và con trai của ông ta đã tự tử một cách bi thảm hai năm sau khi người cha bị bắt giữ; hoặc Tiger Woods, người có hành vi trái ngược với hình ảnh được vun đắp kỹ lưỡng trong vai trò người phát ngôn của công ty, dẫn tới thiệt hại vừa về sự tín nhiệm trong vai trò người phát ngôn cho nhiều công ty và hàng triệu đô-la từ sự tài trợ, quảng cáo. Bạn có thể thấy nó trong cái giá của sự lừa đảo ở nhiều ngành nghề và trong sự thừa mứa những luật lệ, quy tắc, chính sách và quy trình ở hầu hết các tổ chức ngày nay. Trên thực tế, thậm chí bạn có thể nhìn thấy nó trong chính công ty hay nhóm của mình, hoặc trong một công ty hay nhóm mà bạn từng biết.

Nói cách khác, khi có niềm tin cao trong một mối quan hệ, một nhóm, một công ty, hoặc một quốc gia thì tốc độ thực hiện mọi việc càng cao và chi phí càng thấp. Người ta có thể truyền đạt nhanh hơn, cộng tác tốt hơn, sáng tạo hơn, hoạt động kinh doanh nhanh hơn và hiệu quả hơn. Chúng ta gọi đó là *cổ tức niềm tin cao.*

⇑ Niềm tin = ⇑ tốc độ ⇓ chi phí

Các "nền kinh tế dựa vào niềm tin" tồn tại mãi theo thời gian và trên thị trường. Theo một nghiên cứu của Watson Wyatt, những tổ chức có niềm tin cao hoạt động hiệu quả cao hơn những tổ chức có niềm tin thấp về lợi tức dành cho cổ đông đến 286% (không kể giá vốn cổ phiếu). Một nghiên cứu tương tự phân tích "100 công ty tốt nhất để làm việc" do tạp chí *Fortune* bầu chọn cũng công nhận niềm tin chiếm đến 2/3 các tiêu chí. Điều đó cho thấy những công ty có niềm tin cao hoạt động hiệu quả hơn trên thị trường qua mười ba năm nghiên cứu (từ năm 1998 đến năm 2010) lên tới 288%.

> *Cách tiếp cận của chúng tôi dựa trên những khám phá quan trọng trong hai mươi năm nghiên cứu – rằng niềm tin giữa các nhà quản lý và nhân viên là yếu tố cơ bản trong việc xác định những nơi làm việc tốt nhất.*

Những nghiên cứu khác cho thấy một hiện tượng tương tự đang diễn ra tại nhiều quốc gia. Trong một nghiên cứu quan trọng vào năm 2001 trên bốn mươi mốt quốc gia, nhà kinh tế học Paul Zak và Stephen Knack nhận thấy một tỷ lệ thuận rõ rệt giữa mức độ niềm tin bên trong một quốc gia với sự tăng trưởng kinh tế và hoạt động đầu tư tại quốc gia đó, và kết luận rằng "đầu tư và tăng trưởng kinh tế gia tăng tỷ lệ thuận với niềm tin".

> *Vì niềm tin làm giảm chi phí mọi giao dịch… nên các xã hội có niềm tin cao tạo ra nhiều giá trị hơn các xã hội có niềm tin thấp.*
>
> **Paul Zak & Stephen Knack Nhà kinh tế học**

Niềm tin cao là *cấp số nhân về hiệu quả làm việc* – một cấp số nhân trực tiếp chuyển hóa thành sự thịnh vượng: doanh thu, lợi nhuận và các thành quả kinh tế đều tăng lên. Niềm tin cao tạo ra loại cổ tức làm gia tăng năng suất và lợi nhuận của những tương tác mà từ đó gia tăng lợi nhuận. Niềm tin thấp tạo ra một thứ thuế – một thứ thuế lãng phí – trừng phạt những tương tác thiếu vắng niềm tin triệt thoái sự thịnh vượng.

Ý thức của mọi người về mối quan hệ ngày càng tăng giữa niềm tin và sự thịnh vượng là rõ ràng khi chúng tôi có cơ hội tham gia một hội nghị của Diễn đàn Kinh tế Thế giới mùa hè năm 2008 tại Thiên Tân, Trung Quốc. Diễn đàn rất có uy tín – bởi nó "cam kết cải thiện tình trạng thế giới" – bao gồm 1.400 nhà lãnh đạo từ các công ty và chính phủ, cũng như những học giả và nhà báo được chọn lọc từ hơn chín mươi quốc gia trên thế giới. Hội nghị đặc biệt này hứa hẹn sẽ đưa ra những tư tưởng rất sâu sắc vì cuộc khủng hoảng kinh tế vào lúc đó. Trước đó hai tuần, Lehman Brothers sụp đổ và các thị trường đang rơi tự do. Vào ngày nghỉ cuối tuần đó, Quốc hội Mỹ và các chính phủ khác trên toàn cầu gặp nhau khẩn cấp để thảo luận về những khả năng cứu vãn tình thế. Mọi người ở khắp mọi nơi rơi vào hoảng sợ tột độ khi chứng kiến bức tranh toàn cảnh về sự lệ thuộc lẫn nhau giữa nền kinh tế thế giới bắt đầu hiện ra.

Vào phiên kết thúc của diễn đàn, người tham gia được chia thành những nhóm thảo luận từ mười đến mười hai người, và mỗi nhóm được yêu cầu nhận diện thách thức hàng đầu đang đe dọa sự tăng trưởng kinh tế toàn cầu vào năm tới là gì. Từ hàng trăm nhóm thảo luận đó, bảy thách thức hàng đầu được đưa ra và trình

bày trước toàn hội nghị để lấy biểu quyết. Trước sự ngạc nhiên của nhiều người, cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu này chỉ được xếp hạng là thách thức thứ hai mà nền kinh tế thế giới đang phải đối mặt trong bối cảnh nhiều thị trường đang tan rã trước mắt. Thế thách thức được xếp hạng nhất là gì? "Sự mất mát niềm tin" (loss of trust) và "mất tin tưởng" (loss of confidence). Các nhà lãnh đạo và các nhà tư tưởng hàng đầu nhận ra rằng mọi thứ khác trong xã hội – kể cả cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu đang diễn ra – đang bị làm cho trầm trọng hơn bởi một cuộc khủng hoảng niềm tin và sự tin tưởng.

Chúng tôi tin rằng những người tham dự diễn đàn Thiên Tân đã nhận diện đúng vấn đề, và trên thực tế, chúng tôi càng được xác quyết khi vào kỳ nghỉ cuối tuần ấy chúng tôi tham dự một cuộc tọa đàm được truyền hình trực tiếp về cuộc khủng hoảng tài chính thế giới trên kênh CNBC Asia. Những người tham dự cuộc tọa đàm đó cũng đồng tình rằng cội rễ của cuộc khủng hoảng này là một cuộc khủng hoảng niềm tin. Họ nhận ra rằng các chính phủ có thể bơm nhiều vốn hơn vào hệ thống. Họ có thể cố cải thiện khả năng thanh khoản trong những nỗ lực nhằm làm cho đồng tiền lưu thông trở lại. Nhưng không có niềm tin, các ngân hàng sẽ không cho những ngân hàng khác, tổ chức hoặc cá nhân vay tiền vì họ nghĩ sẽ không thu lại được, theo đó tiền sẽ không thể lưu chuyển. Rõ ràng sự thịnh vượng không chỉ là lợi ích to lớn của niềm tin cao mà nó còn là nạn nhân của niềm tin thấp.

Niềm Tin Tạo Ra Năng Lượng

Thành quả thứ hai bị tác động đáng kể bởi niềm tin là năng lượng. Khi dùng từ "năng lượng", chúng tôi không hàm ý đó là sức mạnh thể chất hay cảm xúc tinh thần mà là sự tham gia, sự sáng tạo, sự kiện toàn sức khỏe, và hạnh phúc. Để hiểu mức độ của tác động này, đơn giản hãy suy nghĩ về ai đó mà bạn có mối quan hệ với niềm tin thấp. Bạn sẽ chọn những từ/cụm từ nào để mô tả đúng nhất cách bạn làm việc hoặc tương tác với người ấy.

Cẩn thận		
Chán nản		
Dễ bị tổn thương		
Dễ phấn khích		
Hiệu quả		
Không hiệu quả		
Khoái lạc		
Mang lại sự toại nguyện		
Năng suất		
Phòng thủ		
Thất thường		
Thiếu năng lượng		
Thoải mái		
Thư giãn		
Tin cậy		
Tin tưởng		
Tự tin		
Vững chắng		

Cây cô đơn		
Rủi ro		
Được tự do		
Ngược lại		

Bây giờ, hãy đọc lại danh sách trên và hình dung ra ai đó mà bạn có mối quan hệ với niềm tin cao. Những từ nào mô tả đúng nhất cảm giác của bạn khi làm việc hoặc tương tác với người ấy? Khi bạn cân nhắc từ trái nghĩa, bạn nghĩ niềm tin – hoặc thiếu niềm tin – có thể có tác động gì lên sinh lực bạn cảm nhận trong đời sống cá nhân hoặc cuộc sống gia đình mình, hoặc trong nhóm hay công ty mình? Bạn nghĩ nó sẽ ảnh hưởng ra sao đến khả năng của mình hoặc khả năng của tổ chức trong việc hợp tác hoặc cộng tác với người khác, tổ chức khác?

Khi chúng tôi thực hiện bài tập này với các nhóm khác nhau, những người tham gia bị mắc kẹt trong sự đối lập sâu sắc giữa năng lượng phi thường được tạo ra từ những nhóm có niềm tin cao và sự căng thẳng đến suy kiệt trong những nhóm có niềm tin thấp. Hiện tượng này tạo ra hiệu ứng làn sóng lan to lớn – theo mọi hướng – làm thay đổi năng lượng toàn diện và động lượng bên trong tổ chức nói chung, đặc biệt là trong hai chiều quan trọng: *sự tham gia* và *sự đổi mới sáng tạo.*

Sự tham gia. Không có nơi nào mà niềm tin làm thay đổi năng lượng trong tổ chức nhiều bằng sự tham gia của nhân viên. Mặc dù có nhiều động cơ thúc đẩy sự tham gia, nhưng hai động cơ chính là: (1) mối quan hệ niềm tin mà nhân viên có với nhà quản lý của họ, và (2) niềm tin họ đặt vào tổ chức nói chung. Một nghiên cứu của trường Kinh doanh thuộc Đại học Dublin City cho thấy niềm tin và sự tham gia tạo nên một vòng xoáy hỗ trợ lẫn nhau, hướng lên trên, và đầy ý nghĩa – nói cách khác, khi niềm tin bên trong một tổ chức lên cao thì sự tham gia của mọi người cũng tăng lên; và khi sự tham gia tăng lên, niềm tin cũng tăng lên.

Doug Conant, CEO của Công ty Campbell Soup, mô tả mối liên hệ giữa niềm tin với năng lượng và hiệu quả làm việc như sau:

Chúng tôi có cái gọi là Mô hình Lãnh đạo Campbell và chúng tôi bắt đầu từ đó. Mô hình đó nói rằng cơ bản bạn phải truyền cảm hứng niềm tin, và một khi có được niềm tin của người khác, bạn sẽ tạo ra những kết quả đáng kinh ngạc. Niềm tin cho phép bạn định ra phương hướng cho người khác, đưa mọi người vào hàng lối, và truyền cho họ năng lượng để hoàn thành công việc. Niềm tin giúp tạo ra sự xuất sắc và những thành quả phi thường. Khi bạn thể hiện sự xuất

sắc và làm tròn cam kết của mình, niềm tin sẽ dễ dàng lan tỏa và vận hành như một bánh đà cho cỗ máy thành tích bất tận.

Sự đổi mới sáng tạo. Niềm tin cũng giúp gia tăng năng lượng dưới dạng cộng hưởng tích cực (1 + 1 = 3 hoặc lớn hơn) và sự đổi mới sáng tạo. Khi bạn chú ý đến nó một cách nghiêm túc, sự đổi mới sáng tạo sẽ đến từ đâu? Nó đến từ sự va chạm của những khác biệt trong những môi trường phù hợp. Nhà tâm lý học Carl Jung nói: "Sự đối lập càng lớn bao nhiêu, tiềm năng càng lớn bấy nhiêu. Năng lượng lớn chỉ đến từ sự căng thẳng lớn tương đương giữa những thứ đối lập với nhau".

Nhưng nếu không có niềm tin, những khác biệt sẽ không nhất thiết tạo ra cộng hưởng tích cực; trên thực tế, thành quả phổ biến hơn là cộng hưởng tiêu cực (nơi 1 + 1 = 1 ½ hoặc nhỏ hơn). Kết quả cuối cùng là, khi người ta tin tưởng lẫn nhau, khác biệt trở thành sức mạnh; khi không tin tưởng nhau, khác biệt là sự chia rẽ và bất hòa.

Nghiên cứu trên chỉ ra rằng đổi mới sáng tạo giúp tạo ra môi trường có niềm tin cao, đồng thời làm suy yếu môi trường có niềm tin thấp. Một nghiên cứu khác của tờ *Times* tại Anh, so sánh 20% các công ty hàng đầu với 20% các công ty thuộc hàng dưới thuộc Top 1000 về sự đổi mới sáng tạo và hiệu quả kinh doanh, cho thấy niềm tin là "yếu tố khác biệt quan trọng nhất". Theo báo cáo này, "niềm tin giữa con người với nhau giúp họ chia sẻ những ý tưởng một cách thoải mái, là yếu tố có ý nghĩa nhất để phân biệt sự khác nhau giữa các công ty đổi mới sáng tạo thành công".

> *Sự tồn tại của niềm tin giải phóng tinh thần con người để sáng tạo, rộng lượng và trung thực thay vì phòng thủ, yếm thế và giả tạo.*
>
> **Tom Hayes Tác giả cuốn** *Jump Point*

Chuyên gia nghiên cứu về đổi mới sáng tạo Robert Potter Lynch mô tả quá trình đổi mới sáng tạo và vai trò của niềm tin như sau:

Mọi sự đổi mới đến từ những con người có suy nghĩ khác biệt – có nghĩa là, một quan điểm gặp gỡ một quan điểm khác, và một điều mới mẻ có thể được khai sinh… Nhưng hai quan điểm khác nhau không tự động tạo ra một điều gì đó mới mẻ, và tất cả sự khác biệt thường trở thành thứ hủy diệt: tương tự như người theo đảng Cộng hòa với người theo đảng Dân chủ, mới và cũ, con đường của tôi hoặc xa lộ của chúng ta. Vì vậy, vấn đề là làm sao bạn có thể gia tăng khía

cạnh sáng tạo từ những tương tác giữa những người trái ngược nhau? Câu trả lời là niềm tin. Khi sự căng thẳng này tồn tại trong môi trường có sự tin cậy, những tinh túy sáng tạo của họ sẽ đồng điệu với nhau và họ cùng nhau sáng tạo. Vì vậy, niềm tin là sự hòa hợp của năng lượng con người. Năng lượng này được xem như là hợp lực – thứ thường lẩn trốn bên trong các tổ chức và những mối quan hệ.

> *Không một xã hội có niềm tin thấp nào có thể tạo ra sự đổi mới sáng tạo bền vững.*
>
> **Thomas Friedman Nhà báo đạt giải thưởng Pulitzer**

Ngoài sự tham gia và đổi mới sáng tạo, niềm tin còn làm thay đổi năng lượng về mặt sức khỏe và hạnh phúc. Dù có nhiều thước đo xã hội, nhưng một chỉ báo được chấp nhận rộng rãi là tuổi thọ. Qua các số liệu được thu thập thường xuyên, chúng ta thấy có mối liên hệ giữa tuổi thọ và niềm tin. Nói một cách đơn giản, người có niềm tin có khuynh hướng sống thọ hơn; người không có niềm tin có khuynh hướng chết sớm hơn. Ví dụ, một nghiên cứu trên 97.000 phụ nữ trong tám năm cho thấy những người hoài nghi yếm thế và cực kỳ không có niềm tin về người khác có nguy cơ tử vong cao hơn đến 16% so với nhóm ngược lại. Trong cuốn sách kinh điển *Bowling Alone*, Robert Putnam ghi nhận rằng những người có niềm tin không chỉ sống lâu hơn mà còn mạnh khỏe hơn. Khi chúng ta xem xét dữ liệu về mức độ hạnh phúc của các quốc gia với mức độ niềm tin ở chính các quốc gia này, kết quả biểu thị mối quan hệ rõ ràng của cả hai.

Mức độ hạnh phúc của một quốc gia cũng như khả năng cạnh tranh của nó bị tác động bởi một đặc trưng văn hóa hiện diện khắp nơi: mức độ niềm tin được kế thừa trong xã hội ấy.

Francis Fukuyama Nghiên cứu sinh Đại học Stanford

Niềm Tin Tạo Ra Niềm Vui

Qua từ "niềm vui", chúng tôi đơn giản hàm ý là niềm hạnh phúc, sự vui vẻ, sự hài lòng, và điều mà nhà tâm lý học, Tiến sĩ Martin Seligman gọi là "sự thăng hoa". Đối với nhiều người, hạnh phúc là mục tiêu quan trọng nhất trong đời.

Khi chúng tôi làm việc với những nhóm và tổ chức khắp nơi trên thế giới, người ta không nhất thiết sử dụng từ "niềm vui" khi mô tả những mối quan hệ có niềm tin cao tại nơi làm việc, nhưng bạn có thể thấy nó – hoặc sự thiếu vắng nó – trên khuôn mặt họ. Khi họ nói về những mối quan hệ có niềm tin thấp, bạn sẽ nhìn thấy

sự căng thẳng, buồn bã, nỗi đau, và đôi khi cả sự sợ hãi nữa. Khi họ nói chuyện về những mối quan hệ có niềm tin cao, mọi thứ đều thay đổi – những cặp mắt ngời sáng, những nụ cười tỏa nắng, họ trở nên sinh động và câu chuyện tập trung vào những thành quả tích cực mang lại niềm hạnh phúc.

Hơn bất kỳ thứ gì khác, niềm vui là bí quyết thành công của Virgin.

Richard Branson CEO, Tập đoàn Virgin

Hạnh phúc ngày càng trở thành mục tiêu theo đuổi của các quốc gia. Điều này được phản ánh trong sự thay đổi mới đây từ sự tập trung độc nhất vào GDP – thứ chỉ đo lường thành quả kinh tế – sang một thước đo toàn diện hơn: chỉ số đánh giá mức độ hạnh phúc và khỏe mạnh của một quốc gia.

Các nỗ lực đo lường chiều kích xã hội này bao gồm những công cụ dựa trên "tổng hạnh phúc quốc nội" (Gross National Happiness), một thuật ngữ được tạo ra bởi nhà vua xứ Bhutan vào những năm 1970, và những công cụ như Chỉ số Cuộc sống Tốt hơn (Better Life Index) và Chỉ số Phát triển Con người (Human Development Index) của Liên Hợp Quốc. Theo một khảo sát của Hãng tin BBC ở Anh, 81% dân số nghĩ rằng chính phủ nên tập trung vào việc làm cho công dân của mình hạnh phúc hơn thay vì giàu có hơn.

Hạnh phúc của xã hội là mục tiêu tối hậu của chính phủ.

John Adams Tổng thống thứ hai của Hoa Kỳ

Theo nhà kinh tế học người Canada John Helliwell, yếu tố quan trọng nhất liên kết với hạnh phúc – hơn cả thu nhập và sức khỏe tốt – là các mối quan hệ có sự tin tưởng. Trong cuốn *The Happiness Advantage,* Shawn Achor chỉ ra rằng "những mối quan hệ xã hội là yếu tố đảm bảo tốt nhất cho niềm hạnh phúc được nâng cao và sự căng thẳng được hạ thấp, thứ thuốc giải cho sự trầm cảm lẫn toa thuốc cho hiệu suất làm việc cao". Ông mô tả nghiên cứu về sự phát triển của người trưởng thành của Đại học Harvard trên 268 người từ khi bước vào đại học vào cuối những năm 1930 cho tới ngày nay. Kết quả cho thấy "có một – và chỉ một – đặc điểm giúp phân biệt 10% người hạnh phúc nhất với những người khác, đó là thế mạnh của các mối quan hệ xã hội".

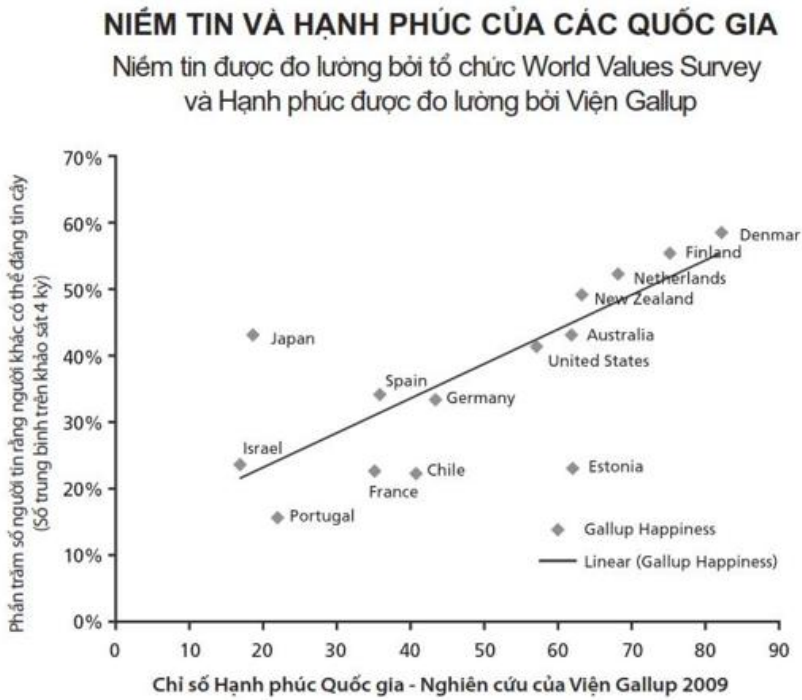
Ở trung tâm của những mối quan hệ lâu bền và vững chắc là niềm tin, trong khi định nghĩa về một mối quan hệ xấu là "không có hoặc có rất ít niềm tin". Dựa trên nghiên cứu của họ, Paul J. Zak và Ahlam Fakhar kết luận rằng: "Một mặt, thu nhập gia tăng vốn liên

quan hời hợt với hạnh phúc đang ngày càng gia tăng, thì mặt khác, những chứng cứ khoa học thần kinh chỉ ra rằng có những phản hồi hai chiều giữa hạnh phúc và niềm tin".

Những mối quan hệ duy nhất trên đời được xem là xứng đáng và lâu bền là những mối quan hệ trong đó người này có thể tin vào người kia.

Samuel Smiles Tác giả & nhà cải cách người Scotland

Thật thú vị, quốc gia hạnh phúc nhất trên trái đất này, Đan Mạch, cũng là quốc gia có niềm tin cao nhất. Hãy cùng xem xét mối quan hệ giữa hạnh phúc và những cấp độ niềm tin bên trong các quốc gia được trình bày trong biểu đồ sau.



Niềm tin tác động sâu sắc đến niềm vui trong các đội nhóm và tổ chức, xét về sự hài lòng của nhân viên và khả năng thu hút, giữ chân người giỏi. Đáng chú ý là một nghiên cứu vào năm 2008 của John Helliwell và Haifang Huang cũng cho thấy mức gia tăng 10% về niềm tin trong một tổ chức có ảnh hưởng tương tự đến sự hài lòng của nhân viên khi thu nhập tăng lên 36%!

Điều quan trọng rút ra là, theo cùng cách thức như thế, niềm tin

làm gia tăng sự thịnh vượng về mặt định lượng và làm gia tăng năng lượng, niềm vui về mặt định tính. Các công thức này thật đơn giản, dễ đoán, và rất rõ ràng:

⇓ Niềm tin = ⇓ Thịnh vượng ⇓ Năng lượng ⇓ Niềm vui

⇑ Niềm tin = ⇑ Thịnh vượng ⇑ Năng lượng ⇑ Niềm vui

Lợi ích đối với nhân loại từ việc có thể tin tưởng lẫn nhau lan tỏa vào tận mọi khe hở và ngóc ngách của cuộc sống con người: kinh tế có lẽ là phần nhỏ nhất của lợi ích đó, nhưng cũng không thể tính toán theo cách thông thường.

John Stuart Mill Kinh tế gia & triết gia người Anh

Niềm Tin Là Một Nguyên Tắc Của Sức Mạnh

Rõ ràng niềm tin có mối liên hệ trực tiếp với mức độ thịnh vượng, năng lượng và niềm vui mà chúng ta trải nghiệm trong cuộc sống cá nhân lẫn nghề nghiệp. Lý do là niềm tin là nguyên tắc cơ bản của chất lượng cuộc sống và không chịu ảnh hưởng bởi thời gian – không chỉ đối với chúng ta trong những mối quan hệ cá nhân mà còn đối với những nhóm, tổ chức, xã hội, ngành nghề và cả quốc gia nữa. Niềm tin là chất xúc tác thúc đẩy và trao quyền, được đan quyện vào nhau trong mọi thành tố của mọi xã hội dân sự vững mạnh. Nhưng hầu hết chúng ta không ý thức về nó, hoặc về sự phụ thuộc của chúng ta vào nó, cho tới khi chúng ta đánh mất nó.

Sự hủy diệt nặng nề nhất gây ra bởi những cuộc tấn công khủng bố – có lẽ nhiều hơn sự thiệt hại tức thời gây ra – là sự hủy diệt niềm tin. Đột nhiên, chúng ta trở nên sợ làm những việc hằng ngày mình vẫn thường làm một cách không đắn đo. Cách đây mấy năm, khi khu vực Washington D.C. trở thành mục tiêu của những kẻ khủng bố bắn tỉa trong nhiều tháng, toàn bộ những khu phố không làm gì ngoại trừ sự vắng lặng để duy trì sự sống. Nỗi sợ hãi và mất niềm tin trở nên lớn đến nỗi người ta tránh những hoạt động không cần thiết, chẳng hạn như chơi bóng đá ở trường và những sự kiện văn hóa nơi công cộng.

Các xã hội mở càng phô bày ra trước chủ nghĩa khủng bố hỗn tạp bao nhiêu thì niềm tin càng bị gạt bỏ nhiều bấy nhiêu, và các xã hội mở ấy càng dựng lên nhiều tường cao và đào thêm nhiều hào sâu bấy nhiêu.

Để hiểu được niềm tin cơ bản là gì, bạn hãy tưởng tượng ra một thế giới không có niềm tin. Hãy tưởng tượng thế giới đó sẽ như thế nào khi bạn lái xe mà không có niềm tin vào nhân cách hoặc sự thành thạo của những tài xế khác trên đường… hoặc lên một chiếc máy bay mà bạn không hề tin vào khả năng của cơ trưởng hoặc quy trình bảo dưỡng máy bay trước đó… hoặc bạn nhập viện để giải phẫu mà không tin rằng bác sĩ và kíp mổ đã được đào tạo bài bản… hoặc lập gia đình mà không tin rằng vợ/chồng mình sẽ yêu thương và chăm sóc mình. Một lý do tại sao những sự vi phạm niềm tin lại gây thiệt hại nặng nề là vì niềm tin là nguyên tắc nền tảng, và dù ý thức được hay không, chúng ta đều dựa vào niềm tin để làm cho thế giới này trở nên có ý nghĩa và những mối quan hệ trở nên xứng đáng hơn.

Giữa Tâm Khủng Hoảng: Sự Phục Hưng Của Niềm Tin

Tin mừng và nghịch lý lớn mà chúng tôi nói đến trong cuốn sách này, là ngay trong một thế giới có niềm tin thấp, vẫn có "những người xuất chúng" – là những con người, nhà lãnh đạo, các công ty, ngành nghề, thậm chí là những quốc gia giống như Muhammad Yunus, họ đang trợ giúp để phục hưng niềm tin, theo đúng nghĩa đen của nó. Họ đang tận hưởng và lan tỏa những lợi ích của sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin khắp nơi trên thế giới. Chúng tôi gọi đây là sự phục hưng vì nó không phải là một kỹ thuật hoặc một xu hướng nhất thời; nó là sự tái sinh hoặc tái khám phá một nguyên tắc không chịu ảnh hưởng bởi thời gian nhưng lại làm thay đổi cuộc chơi và mang lại nhiều lợi ích cho mọi người, tương tự như cách mà Thời kỳ Phục hưng từng bắt đầu từ thế kỷ mười bốn ở châu Âu, đã nâng toàn bộ nhân loại và xã hội lên tầm cao mới.

Hãy xem các thương gia Maghrib ở Trung Đông vào thế kỷ thứ mười. Giữa bầu không khí chính trị và xã hội hỗn loạn ở Baghdad thời đó, một số nhà buôn di cư tới Maghrib, một khu vực trên lục địa châu Phi giữa dãy núi Atlas ở phía nam và biển Địa Trung Hải ở phía bắc. Được khích lệ bởi nhiều cơ hội buôn bán khắp vùng Địa Trung Hải và không muốn nhìn thấy những cơ hội đó bị mất đi bởi những hỗn loạn chính trị, họ đã thiết lập nên một hệ thống buôn bán có thể tồn tại độc lập với sự can thiệp của chính quyền. Hệ thống đó được đặt trên nền tảng của niềm tin. Trong cuốn *Jump Point*, Tom Hayes nhận xét:

Lợi ích từ việc tham gia hoạt động buôn bán, trao đổi là rất lớn và

những cám dỗ để tiếp tục tồn tại trong các liên minh thương mại là rất rõ ràng. Đáng nói là, hệ thống này, dù trải dài hàng ngàn dặm và kết nối nhiều nền văn hóa khác nhau, nhưng nó vận hành đơn giản chỉ bằng một cái bắt tay (mà bản thân nó là một biểu hiện của niềm tin: những bàn tay không cầm dao găm). Xét về chi phí và thời gian ra tòa vì những kiện tụng trong kinh doanh – chưa kể đến việc phải đưa hối lộ và sự hay thay đổi của luật lệ từ những quan tòa triều đại Fatimid – người Maghrib đã tạo ra một dạng luật pháp phi nhà nước rất hiệu quả cho chính họ. Chìa khóa để đảm bảo hiệu quả và sự tuân thủ luật pháp: sự gian dối và trốn nợ ngay lập tức sẽ bị làm nhục và tẩy chay. Theo lối nói ngày nay, họ sẽ bị đuổi ra khỏi hội đoàn. Nỗi sợ bị người khác trả thù và tránh mặt là một cơ chế luật pháp tự phát huy hiệu lực vô cùng tuyệt vời.

Bằng cách thực hành niềm tin và sử dụng sự trừng phạt của xã hội thay vì nhờ tới luật pháp, các thương nhân Maghrib có thể tham gia thành công vào hoạt động thương mại vùng Địa Trung Hải trong suốt nhiều thế kỷ.

Ngay cả trong cuộc khủng hoảng niềm tin ngày nay, chúng ta vẫn có những nhà buôn Maghrib hiện đại, nhiều người trở thành bằng chứng thực tế cho thấy niềm tin đơn giản là một cách sống và lãnh đạo tốt hơn – thịnh vượng hơn, giàu năng lượng hơn và nhiều niềm vui hơn. Một ví dụ điển hình cho điều này đó là Azim Premji, Chủ tịch Wipro, một trong những công ty dịch vụ công nghệ thông tin lớn nhất Ấn Độ. Vào một buổi sáng nọ, ông gởi một thông điệp đến mọi trưởng phòng tại Wipro rằng ông đang bay tới Bangalore để gặp họ vào tối hôm đó. Ông nói ông không muốn họ mất nhiều thời gian, nhưng ông cảm thấy có vấn đề rất quan trọng và ông cần nói chuyện trực tiếp với họ. Trong cuộc họp, ông giải thích rằng một vị giám đốc sẽ nghỉ việc vì anh ta đã nâng khống hóa đơn công tác phí. Người này đã có những đóng góp quan trọng cho Wipro và số tiền kê khống không nhiều, nhưng đó là vấn đề về nguyên tắc nền tảng. Premji nói ông đã tự mình giải thích hoàn cảnh vì ông không muốn có lời đồn đại quanh việc ra đi của vị giám đốc nọ và cũng muốn làm rõ rằng bất kỳ nỗ lực nào muốn làm bẽ mặt anh ta sẽ lập tức chịu một hình thức kỷ luật thích hợp tương tự.

Trong một ví dụ khác, một số hàng hóa quan trọng gởi cho Wipro đang được giữ tại cửa khẩu Mumbai chờ thông quan, cùng lúc đó là một phiên thuyết trình ngân sách chính phủ đang được thực hiện. Nhiều người tin rằng phiên thuyết trình này có thể sẽ dẫn tới sự gia tăng thuế suất mà Wipro sẽ phải chịu, vì vậy các cán bộ hải quan cho rằng họ sẽ lợi dụng tình huống này bằng cách cho lô

hàng thông quan nhanh hơn để đổi lấy một món tiền nhỏ. Do sự phạm luật của giao dịch này, vấn đề phải được trình lên chủ tịch. Premji nói: "Hằng ngày hãy đi nài xin các cán bộ hải quan tăng tốc thông quan những lô hàng của chúng ta thuần túy theo thông lệ. Đừng đưa bất kỳ đồng ru-pi nào. Nếu những nỗ lực của anh em không thành công, đừng đánh mất con tim. Nếu cuối cùng chúng ta vẫn phải trả một khoản tiền thuế cao hơn nhiều thì cũng không sao, chúng ta sẽ trả, nhưng hãy cố gắng một cách sốt sắng để chỉ thông quan những lô hàng của chúng ta theo cách bình thường".

Hành vi đáng tin cậy này của Premji đã tạo ra niềm tin. Kết quả là ông được ghi nhận bởi tạp chí *Time* như là một trong hàng trăm người có sức ảnh hưởng nhất thế giới và bởi tạp chí *Financial Times* như là một trong hai mươi lăm người "đang tái định hình một cách ngoạn mục cuộc sống của con người, làm việc hoặc suy nghĩ [và] đã hoàn thành nhiều nhất để tạo ra sự thay đổi chính trị, văn hóa, xã hội có ý nghĩa và bền vững".

Không ai có thể tận hưởng quả ngọt của thành công nếu phải tranh cãi với chính lương tâm của mình… Người ta có thể lắng nghe những gì bạn nói, nhưng họ chỉ tin những gì bạn làm. Chân giá trị là vấn đề của niềm tin. Chúng phải được phản ánh trong từng hành động của bạn.

Azim Premji Chủ tịch Wipro Corp., Ấn Độ

Một thương nhân Maghrib của thời hiện đại khác nữa là Tony Hsieh, CEO của Zappos, người bắt đầu sự nghiệp từ trường đại học vào năm 1996 bằng cách tạo ra một công ty tên là LinkExchange với một người bạn cùng phòng. Hai năm sau, cả hai bán công ty này cho Microsoft với giá 265 triệu đô-la. Tại sao họ bán? Theo Hsieh, đó là vì văn hóa công ty đã suy yếu. "Khi chúng tôi chỉ có mấy người", anh nói, "chúng tôi ai nấy đều phấn khích, làm việc suốt ngày, ngủ ngay dưới bàn làm việc và không để ý hôm nay là thứ mấy". Nhưng khi nhân lực của công ty lên tới một trăm thì Hsieh "sợ phải ra khỏi giường vào mỗi sáng và chỉ muốn ngủ nướng".

Đó là lý do tại sao khi Hsieh trở thành chuyên gia tư vấn, nhà đầu tư và cuối cùng là CEO của Zappos, ưu tiên hàng đầu là tạo ra văn hóa công ty bao gồm không chỉ sự thịnh vượng mà còn là năng lượng và niềm vui. Trong quá trình đó, anh đưa công ty từ chỗ hầu như không có thương vụ nào cho đến khi thu nhập công ty lên tới 1 tỷ đô-la và đưa Zappos vào danh sách "100 công ty tốt nhất để làm việc" theo bình chọn của tạp chí *Fortune*. Và cách anh

làm được điều này giữa bầu không khí kinh tế ảm đạm nhất trong nhiều thập niên là tin vào nhân viên và khách hàng của mình.

Văn hóa của Zappos là hình ảnh thu nhỏ của niềm tin. Trong cuốn *Delivering Happiness* của mình, Hsieh nói: "Chúng ta không có những kịch bản có sẵn [để nhân viên chăm sóc khách hàng sử dụng] vì chúng tôi tin rằng nhân viên của chúng tôi biết dùng những phán đoán tinh tường nhất khi giao tiếp với từng khách hàng". Không giống như hầu hết các trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại, thời gian gọi không được ghi lại và nhân viên được khuyến khích sử dụng thời gian bao lâu cũng được miễn là để làm khách hàng hài lòng. Hsieh nói: "Hãy trao quyền và tin tưởng nhân viên dịch vụ khách hàng của bạn. Hãy tin rằng họ muốn cung cấp dịch vụ tốt nhất... vì họ thực sự muốn điều đó. Hãy hạn chế ít nhất việc nhân viên đưa sự vụ tới người giám sát của họ".

Zappos cũng tin vào khách hàng của mình, cho họ cơ hội để đặt mua bất kỳ đôi giày nào họ muốn, thử và trả lại nếu họ không thích – với tiền giao hàng miễn phí cả hai chiều và chính sách trả lại có giá trị trong 365 ngày. Ngoài ra, công ty còn nhất quán cư xử theo những cách truyền cảm hứng niềm tin. Vào tháng 5 năm 2010, một lỗi về định giá dẫn tới mọi món hàng có trên 6pm.com, một trang web chị em với Zappos, được chào bán trong vòng sáu giờ với giá tối đa 49,95 đô-la. Vì một số món được thực hiện trên trang web này thường được bán với giá hàng ngàn đô-la nên vụ này đã dẫn tới một thiệt hại khổng lồ cho Zappos. Tuy nhiên, Zappos tôn trọng giá đã được chào mời.

Một mặt, chúng tôi chắc chắn đây là một giao dịch lớn đối với khách hàng, mặt khác, đó là lỗi của chúng tôi và chúng tôi chịu thiệt hại vô cùng lớn (hơn 1,6 triệu đô-la – Ôi chao!) vì bán rất nhiều món dưới giá vốn. Tuy nhiên, đó là lỗi của chúng tôi. Chúng tôi chấp nhận mọi đơn hàng được đặt trên trang web 6pm.com trong khoảng thời gian đó. Chúng tôi xin lỗi bất kỳ khách hàng nào bị bối rối và/hoặc thất vọng trong thời gian chúng tôi phạm sai lầm nhỏ này và cảm ơn họ vì đã là những khách hàng tuyệt vời như vậy. Chúng tôi hy vọng họ sẽ tiếp tục Mua hàng, Tiết kiệm và Mỉm cười hài lòng trên trang 6pm.com của chúng tôi .

Điều ấn tượng nhất về Hsieh và Zappos là những kết quả họ đạt được ngay giữa cơn suy thoái kinh tế. Và đó không phải là những kết quả tài chính, dù chúng rõ ràng là rất ấn tượng. Với Hsieh, những kết quả quan trọng nhất mà Zappos tạo ra đều có liên quan tới năng lượng tích cực và niềm vui. Trên thực tế, mang lại hạnh

phúc cho nhân viên, khách hàng và các đối tác của Zappos mới thực sự là những gì đã định hình nên Zappos. Tầm nhìn và lời tuyên bố mục đích của công ty rất rõ ràng: "Zappos luôn mang lại hạnh phúc cho thế giới".

Niềm vui lớn trong đời là được tin tưởng một cách đúng đắn.

Charlie Munger Phó Chủ tịch, Berkshire Hathaway

Wipro và Zappos chỉ là hai trong số hàng ngàn đội nhóm và tổ chức đang tạo ra hiệu ứng làn sóng lan tỏa của sự phục hưng niềm tin hiện đại đang tích nguồn năng lượng tích cực ở khắp nơi trên thế giới.

Hãng đồ chơi xếp hình LEGO trụ sở ở Đan Mạch tin tưởng khách hàng thông qua những công cụ để "tự sáng tạo cho riêng mình" trong việc tạo ra, thiết kế và lắp ghép những hình thù từ những mẩu LEGO. Quan điểm của LEGO là khách hàng làm chủ nhãn hiệu LEGO như chính công ty vậy.

Amazon tạo ra niềm tin cho khách hàng bằng cách cung cấp trải nghiệm mua sắm trực tuyến tuyệt vời, bao gồm phục vụ như là người trung gian cho nhiều nhà bán lại khác – thậm chí cắt giảm giá của mình để cung cấp mọi khả năng chọn lựa có thể cho người tiêu dùng. Nhà sáng lập Amazon Jeff Bezos nói: "Nếu bạn xây dựng một trải nghiệm tuyệt vời, khách hàng sẽ kể cho nhau nghe về nó. Lời truyền miệng quả là đầy sức mạnh".

Geisinger Health System gia tăng niềm tin với bệnh nhân của họ bằng cách cung cấp dịch vụ "giải phẫu có bảo hành" – một mức giá không đổi cho việc giải phẫu tim nối tắt bao gồm chăm sóc tiền phẫu, hậu phẫu và chăm sóc tiếp theo trong vòng chín mươi ngày đã mang đến những kết quả tốt hơn trên gần như mọi thước đo.

Max Hamburgerrestauranger [Hamburger Restaurants] của Thụy Điển công khai tổng lượng phát tán các-bon của mọi món ăn trên thực đơn, cho phép khách hàng cân nhắc tác động lên môi trường khi đưa ra chọn lựa. Cách hoạt động kinh doanh đầy trách nhiệm và minh bạch này, cũng như việc cung cấp những chiếc bánh sandwich ngon tuyệt, đã tạo ra sự trung thành tuyệt vời của khách hàng và mang lại cho Max sự hài lòng của khách hàng đạt mức cao nhất trong ngành suốt chín năm liên tục.

Ngoài việc tạo ra niềm tin với khách hàng, hàng ngàn đội ngũ và tổ chức cũng đang cố gắng tạo ra văn hóa niềm tin cao. Tata Group của Ấn Độ đã tạo ra một văn hóa như thế cho bốn trăm ngàn nhân

viên của mình thông qua khẩu hiệu "Lãnh đạo bằng niềm tin", thể hiện mục đích của công ty ("Cải thiện chất lượng cuộc sống của các cộng đồng chúng ta phục vụ"), bộ quy tắc ứng xử và tính nhân văn của họ.

Vào năm 2003, IBM truyền cảm hứng niềm tin cho nhân viên bằng cách đưa ba trăm mười chín ngàn nhân viên khắp nơi trên thế giới tham gia vào sự kiện "gói giá trị" kéo dài ba ngày để tái tạo lại những giá trị họ cảm thấy nên là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của công ty. Một trong ba giá trị họ chọn là "niềm tin và trách nhiệm cá nhân trong mọi mối quan hệ". Ngày nay, họ đưa ra mô hình niềm tin đó thông qua sự chấp nhận rộng rãi chế độ làm việc tại nhà và những sắp xếp lịch làm việc linh hoạt như là một cách tiếp cận tốt hơn cho đa số nhân viên của mình. Điều đó mang lại kết quả là năng suất và lòng trung thành đều gia tăng.

General Mills tạo ra niềm tin cho nhân viên thông qua cam kết phát triển bền vững, bao gồm những sáng kiến trách nhiệm xã hội thường xuyên và cam kết làm cho "cuộc sống thăng hoa". Kết quả của niềm tin này là CEO của họ, Ken Powell, được 100% nhân viên đánh giá là "vị sếp tốt nhất" vào năm 2010, có lẽ đứng đầu các vị sếp tốt của Hoa Kỳ.

Công ty Dalton, một công ty dịch vụ xây dựng ở Canada, tạo ra niềm tin cho nhân viên bằng "cách tiếp cận có thể thay thế khác trong xây dựng", bắt đầu bằng việc tăng cường niềm tin cho nhân viên, sau đó là các đối tác kinh doanh, và cuối cùng là khôi phục niềm tin trong toàn ngành xây dựng.

Trung tâm Y tế Virginia Mason ở Seattle truyền cảm hứng niềm tin cho nhân viên thông qua "Khế ước Bác sĩ", một thỏa thuận nhằm biến đổi mối quan hệ vốn hời hợt, đối đầu giữa các bệnh viện và các bác sĩ thành một mối quan hệ với niềm tin cao được xây dựng dựa trên những kỳ vọng rõ ràng và sự tin cậy lẫn nhau. Kết quả là văn hóa niềm tin cao đã lan tỏa khắp các cộng đồng mà Virginia Mason phục vụ. Nhiều chính phủ và các xã hội cũng đang tham gia vào sự phục hưng niềm tin này. Là một phần của chiến dịch chống tham nhũng tràn lan, văn phòng Bộ trưởng Tư pháp Indonesia tiến hành chương trình "cà phê trung thực" nhằm nhắc nhở về tinh thần trách nhiệm khi người mua phải tự bỏ tiền vào thùng thanh toán. Theo một bài báo trên tờ *New York Times*, "bằng cách chuyển sang trách nhiệm tự thanh toán, chương trình này buộc mọi người phải suy nghĩ về việc họ có trung thực hay không và, như bạn có thể đoán ra, làm cho họ cảm thấy mình phạm tội nếu không trung thực". Theo bài báo này, các quán cà phê trong

chương trình được xem là một thành công lớn với hơn bảy ngàn địa điểm đang hoạt động ở hai mươi ba thành phố của Indonesia. Theo công bố Chỉ số Nhận thức Tham nhũng của tổ chức Minh bạch Quốc tế vào năm 1995, Indonesia đứng cuối bảng xếp hạng trong số những quốc gia được khảo sát. Trước năm 2010, thứ hạng được cải thiện lên 110/178 quốc gia được khảo sát, và những "quán cà phê trung thực" đó đang góp phần vào sự yêu mến của quần chúng đối với vị tổng thống đầu tiên được dân bầu lên Susilo Yudhoyono, người luôn ủng hộ chương trình này như là một phần của chiến dịch chống tham nhũng do ông đề ra.

Niềm Tin Và Sự Trỗi Dậy Của Trách Nhiệm Xã Hội

Như là một phần của sự phục hưng niềm tin, nhiều cá nhân và tổ chức đang thực hành trách nhiệm xã hội hoặc tôn trọng bộ ba mục tiêu tối hậu: *con người, hành tinh của chúng ta* và *lợi nhuận*. Tức là thành quả của niềm tin cao (sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui) chỉ có thể bền vững khi các tổ chức và các ngành hoạt động theo những cách có lợi cho *các bên liên quan*[8], chứ không chỉ cho *những người sở hữu cổ phiếu*[9].

[8] *Stakeholders: các bên (có quyền lợi và nghĩa vụ) liên quan.*

[9] *Shareholders: những người sở hữu cổ phiếu (cổ đông).*

Một trong những người nhiệt thành ủng hộ cho sự thay đổi này là CEO của PepsiCo, Indra Nooyi. Dưới sự lãnh đạo của bà, PepsiCo tìm kiếm "sự tăng trưởng bền vững thông qua việc đầu tư vào một tương lai lành mạnh hơn cho mọi người và cho hành tinh của chúng ta" song song với tuyên ngôn "Đạt hiệu quả và có mục đích" của họ. Nhiều công ty khác, và thậm chí nhiều ngành khác, cũng bắt đầu chuyển từ sự tập trung đơn thuần vào lợi nhuận qua sự tập trung vào việc trở nên thân thiện hơn với môi trường và con người, mang lại những thành quả tích cực về sự thịnh vượng, năng lượng, và niềm vui cho mọi cổ đông. Những chuyển biến tư tưởng này tượng trưng cho một sự thay đổi lớn lao và quan trọng đối với thành công vì ngày càng có nhiều người ở khắp nơi trên thế giới nhận ra rằng các cá nhân và công ty không thể chỉ hoạt động kinh doanh và chà đạp thế giới mà không bị trừng phạt. Niềm tin và những lợi ích từ nó đang ngày càng được chuyển sang con người và các tổ chức kiên trì thực hành trách nhiệm xã hội.

Một công ty được cấp giấy phép hoạt động bởi xã hội, cho nên nó phải có bổn phận chăm sóc lại xã hội. Vì vậy, theo đuổi những thành quả ngắn hạn là chưa đủ. Hiệu quả hoạt động đó cần phải hài hòa với

mục đích tối thượng; nếu không, nó cũng sẽ biến mất… Vì vậy, các công ty chỉ có thể hoạt động tốt, xét trong dài hạn, nếu các xã hội mà trong đó họ hoạt động cũng vận hành tốt đẹp.

Indra Nooyi CEO, PepsiCo

Đặt trọng tâm vào các bên liên quan hay các cổ đông dẫn tới những đáp ứng xã hội khác nhau. Ví dụ, bên cạnh sáng kiến vi tín dụng từng giúp Yunus được trao giải Nobel, ông còn tạo ra hình thái "doanh nghiệp xã hội" đa quốc gia một cách có ý thức đầu tiên của thế giới – một doanh nghiệp được thiết kế để giải quyết những vấn đề của xã hội mà không phân chia lợi nhuận cho các nhà đầu tư và mọi lợi nhuận đều được đưa trở lại tổ chức nhằm cải thiện sản phẩm, dịch vụ và gia tăng khả năng cho vay. Một kế hoạch tương tự được phát triển từ một cuộc hẹn ăn trưa vào tháng 10 năm 2005 giữa Yunus và Franck Riboud, Chủ tịch kiêm CEO của Groupe Danone tại Pháp (nhà sản xuất Dannon Yogurt ở Mỹ và những sản phẩm khác khắp nơi trên thế giới). Riboud từng nghe nói về công việc của Yunus nên đã mời ông ăn trưa để tìm hiểu sâu hơn và hỏi ông làm thế nào sử dụng công ty thực phẩm của mình để giúp đỡ người nghèo. Khi Yunus đề xuất lập một liên doanh giữa Grameen và Danone để cung cấp các loại thực phẩm bổ dưỡng nhằm cải thiện bữa ăn cho trẻ em Bangladesh, Riboud đứng lên, chìa tay ra và bắt tay Yunus: "Nhất trí!". Nghĩ rằng mình nghe nhầm, Yunus cẩn thận hỏi lại Riboud những gì ông ấy vừa nói.

"Tôi hiểu rõ rồi!", Riboud đáp. "Tôi bắt tay ông vì ông bảo tôi rằng ở Ngân hàng Grameen, ông dựa trên niềm tin thuần túy giữa ngân hàng và người đi vay. Ông cho vay bằng một cái bắt tay thay vì những bộ hồ sơ pháp lý đồ sộ. Vì thế, tôi đang làm theo cách của hệ thống của ông đây. Chúng ta đã bắt tay, và theo như tôi hiểu, thương vụ này vừa được chốt một cách thành công". Vẫn còn nghĩ rằng Riboud có lẽ không hiểu những gì mình đang dấn thân, Yunus tiếp tục giải thích đó sẽ là một "doanh nghiệp xã hội" – một doanh nghiệp bán sản phẩm với giá vừa đủ để giúp nó tự duy trì hoạt động mà không trả cổ tức cho các nhà đầu tư, vì lợi nhuận sẽ được giữ lại để "làm nhiều điều tốt hơn cho thế giới". Riboud nhanh chóng đồng ý và một lần nữa bắt tay Yunus, rồi quả quyết nói: "Chúng ta làm thôi!".

Grameen Danone xây dựng xí nghiệp đầu tiên của họ ở Bogra, Bangladesh, vào năm 2006, và tính đến nay đã thiết lập xong mạng lưới phân phối với hơn 1.600 cửa hàng. Công ty này đã đạt mức bền vững về mặt tài chính vào năm 2010 và đang chinh

phục các mục tiêu xã hội của mình bằng cách tạo ra hàng trăm ngàn việc làm và cung cấp thực phẩm dinh dưỡng với giá hợp lý cho trẻ em suy dinh dưỡng ở Bangladesh. Kể từ đó, Grameen tiếp tục hình thành những liên doanh tương tự với BASF, Intel, Adidas và nhiều công ty khác.

Bill Gates, nhà đồng sáng lập của Microsoft và Quỹ Bill & Melinda Gates, tổ chức tư nhân lớn nhất thế giới, tiếp cận vấn đề về các bên liên quan từ quan điểm của "chủ nghĩa tư bản sáng tạo". Trong bài diễn văn trước các sinh viên tốt nghiệp Đại học Harvard vào năm 2007, Gates nói:

Chúng ta có thể tạo ra các xung lực thị trường hiệu quả hơn cho người nghèo nếu chúng ta có thể làm cho chủ nghĩa tư bản trở nên sáng tạo hơn – hoặc nếu chúng ta có thể kéo dãn sức mạnh của thị trường để nhiều người hơn nữa có thể kiếm lợi nhuận, hoặc ít nhất là kiếm sống, để phục vụ cho những con người đang chịu khốn khó bởi sự bất bình đẳng tồi tệ nhất. Chúng ta cũng có thể buộc các chính phủ khắp nơi trên thế giới phải chi tiêu tiền thuế của dân theo những cách có ý nghĩa nhất đối với người đóng thuế.

Nếu chúng ta có thể tìm ra nhiều cách tiếp cận để đáp ứng những nhu cầu của người nghèo theo cách tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp và những lá phiếu cho các chính trị gia, thì chúng ta phải tìm ra cách bền vững để giảm thiểu sự bất bình đẳng trên thế giới. Công việc này không có hồi kết và có thể không bao giờ được hoàn tất, nhưng bất kỳ nỗ lực nhỏ nào đáp lại thách thức này cũng sẽ làm thay đổi thế giới.

Nhiều nhà tư tưởng hàng đầu từng viết về phong trào này, trong đó có Jeffrey Sachs của Đại học Colombia với cuốn *The End of Poverty*, và C. K. Prahalad của Đại học Michigan với cuốn *The Fortune at the Bottom of the Pyramid.* Prahalad xem phong trào này không chỉ là một phong trào xã hội thuần túy mà còn là một phong trào chứa đựng bên trong nó cơ hội giàu có dành cho những ai sẵn sàng mạo hiểm đáp ứng các nhu cầu xã hội. Tựa phụ cuốn sách của Prahalad*Eradicating Poverty Through Profits* (Triệt tiêu cái nghèo bằng lợi nhuận) phản ánh sự tích tụ các lợi ích kinh tế và xã hội biến phong trào này thành một giải pháp thay thế thứ ba với niềm tin cao.

Ngày càng có nhiều cá nhân và doanh nghiệp nhận biết tầm quan trọng về trách nhiệm của mình đối với xã hội và hành tinh, đồng thời ứng xử theo những cách phản ánh sự hiểu biết đó và truyền cảm hứng niềm tin. Các doanh nghiệp như thế đang tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui cho các bên liên quan. Sự

chuyển biến nhảy vọt này nhắc cả hai chúng tôi nhớ về "tuyên bố sứ mệnh phổ quát" mà chúng tôi cùng tạo ra trong những năm 1980 tại Covey Leadership Center, một phát biểu chỉ gồm vỏn vẹn mười hai từ [tiếng Anh]: "Gia tăng hạnh phúc trọn vẹn về mặt kinh tế và chất lượng cuộc sống cho tất cả các bên liên quan"[10]. Đó là nỗ lực ban đầu của chúng tôi nhằm chuyển sự tập trung duy nhất từ cổ đông sang các bên liên quan, sau đó chuyển đến hạnh phúc trọn vẹn và chất lượng cuộc sống (năng lượng và niềm vui) bên cạnh lợi ích tài chính (sự thịnh vượng).

10 Nguyên văn: "To increase the economic well-being and quality of life of all stakeholders".

Nếu bạn không có được niềm tin từ xã hội mà bạn đang phụng sự, bạn không thể có một mô hình kinh doanh bền vững lâu dài.

Andrew Witty CEO, GlaxoSmithKline

Người Tạo Ra Sự Khác Biệt

Qua một số ví dụ minh họa chúng tôi vừa chia sẻ trong chương này, nghịch lý lớn mà chúng tôi đang nói là có thật. Ngay giữa một cuộc khủng hoảng niềm tin rộng lớn, chúng ta đang thực sự chứng kiến sự phục sinh của niềm tin. Trong kỷ nguyên Bernie Madoff, chúng ta có Muhammad Yunus. Trong thời đại Ken Lay và Jeff Skilling của Enron, chúng ta có Warren Buffett và Charlie Munger của Berkshire Hathaway. Trong thời đại của Ramalinga Raju của Satyam (Enron Ấn Độ), chúng ta có Azim Premji của Wipro.

Khi chúng tôi làm việc với những cá nhân, đội ngũ và tổ chức khắp nơi trên thế giới, chúng tôi thường thấy những người chọn phong cách sống và lãnh đạo trên nền tảng niềm tin là những người tận hưởng trọn vẹn nhất những lợi ích của sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui – và các xã hội lựa chọn như thế cũng vậy. Điều quan trọng nhất là, mỗi người đều có thể tạo ra sự khác biệt. Một nhóm người có thể tạo ra sự khác biệt. Một tổ chức có thể tạo ra sự khác biệt. Một đất nước có thể tạo ra sự khác biệt. Và trong thế giới ngày nay, những hành động hàm chứa niềm tin cao của một người có thể tạo ra hiệu ứng làn sóng lan tỏa những lợi ích của sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui cho các bên liên quan trên khắp địa cầu.

Câu hỏi suy ngẫm

• Bạn nhìn thấy những chứng cứ nào về sự phục hưng của niềm

tin trên thế giới?

• Mức thịnh vượng, mức năng lượng và độ lớn niềm vui hiện tại của bạn ra sao?

• Các mối quan hệ với niềm tin cao gia tăng những thành quả nói trên (sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui) trong cuộc sống cá nhân của bạn, đội nhóm, tổ chức và đất nước của bạn như thế nào?

Chương 2

Niềm tin mù quáng hay mất niềm tin: Bạn đang đeo loại kính nào?

Đừng kỳ vọng thế giới trở nên tươi sáng nếu bạn thích đeo chiếc kính mát màu trà.

Charles William Eliot

Chủ tịch tại vị lâu năm nhất của Đại học Harvard

Chúng ta không nhìn thế giới như chính nó, mà như chúng ta muốn – hoặc như chúng ta bị buộc phải nhìn thấy nó như thế.

Stephen R. Covey

Vào những lúc khác nhau hay hoàn cảnh khác nhau trong cuộc đời mình, hầu hết chúng ta có khuynh hướng xem xét các mối quan hệ cá nhân, đội nhóm, tổ chức và chính phủ của mình qua một trong hai cặp kính sau đây: *niềm tin mù quáng (ngây ngô)* hoặc *sự mất niềm tin (hoài nghi)*. Đôi khi, chúng ta dao động giữa hai loại kính này, vốn được hợp thành bởi nhiều yếu tố, bao gồm cách cha mẹ và ông bà chúng ta đã từng nhìn nhận thế giới (hoặc sự đáp ứng của chúng ta đối với họ và nhận thức của họ), những trải nghiệm chúng ta có trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp, những người chúng ta tương tác, những thứ chúng ta đọc, những vật chúng ta quan sát và những lời chúng ta từng nghe.

Tuy nhiên, hầu hết chúng ta đều không nhận ra rằng mình đang đeo những cặp kính ấy. Chúng ta nghĩ mình đang nhìn thế giới như nó vốn dĩ là thế chứ không phải là những hình ảnh phản

chiếu qua cặp kính chúng ta đang đeo. Và chúng ta không bao giờ tháo bỏ những cặp kính này để thực sự thấy được tác động (sai lệch) mà chúng gây ra cho chúng ta – hoặc nhìn thế giới dưới góc nhìn khác để thấy nó khác biệt ra sao.

Trong các buổi hội thảo của mình, chúng tôi thường chia sẻ một trải nghiệm mà Stephen đã kinh qua trong kỳ nghỉ tại Montana năm nào.

Stephen:

Lần nọ, tôi thuê một hướng dẫn viên đưa tôi đi câu cá. Trong khi chúng tôi câu, anh ấy hỏi tôi: "Anh thấy gì?".

"Tôi thấy một dòng sông tuyệt đẹp."

"Anh có nhìn thấy con cá nào không?"

"Không."

Sau đó, anh ấy bảo tôi đeo cặp kính mát phân cực.

Đột nhiên, mọi thứ trông khác hẳn. Tôi có thể nhìn xuyên qua làn nước và thấy cá – rất nhiều cá. Bỗng nhiên, tôi nhìn thấy những cơ hội to lớn mà tôi chưa từng thấy trước đó. Lũ cá nằm ngay dưới đó, nhưng trước khi đeo cặp kính ấy vào, tôi chẳng thấy chúng ở đâu.

Trong Chương 3, chúng ta sẽ cùng nhau xem xét một cặp kính khác, tương tự như cặp kính mát phân cực, để chúng ta nhìn thấy nhiều cơ hội to lớn từng lẩn trốn khỏi tầm nhìn của chúng ta nhưng rồi sẽ hiện ra rõ mồn một. Tuy nhiên, trong chương này, chúng tôi chỉ đề nghị bạn dừng lại và xem xét bất kỳ cặp kính nào bạn đang đeo, và tự hỏi:

• Tôi đang đeo loại kính nào?

• Tôi có được chúng ở đâu?

• Chúng có tạo ra những kết quả tôi mong muốn trong đời không?

• Chúng có giúp tôi nhìn thấy nhiều cơ hội đang hiện hữu để tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui không?

Chỉ khi chúng ta hiểu mình hiện đang nhìn thấy thế giới ra sao – và tác động của nó lên chất lượng của cuộc sống của chúng ta như thế nào – thì chúng ta mới thực sự hiểu rõ sự khác biệt mà một cặp kính có thể tạo ra.

Cặp Kính "Niềm Tin Mù Quáng"

Cực đoan mà nói, niềm tin mù quáng là niềm tin ngây ngô, cả tin, huyễn hoặc, lạc quan thái quá vào hầu như mọi người và mọi thứ. Đeo cặp kính "niềm tin mù quáng" đôi khi rất dễ dàng với nhiều người vì chúng ta không cần nhiều nỗ lực hoặc suy nghĩ. Theo Eric Uslaner từ Đại học Maryland, dễ dàng là vì "chúng ta có khuynh hướng đặt niềm tin vào người khác từ rất sớm trong cuộc đời mình". Thực ra, hầu hết trẻ con đều có khuynh hướng tin tưởng cao vào người khác, nhất là cha mẹ chúng.

Hiển nhiên là trẻ con cả tin hơn, vì vậy, chúng sáng tạo hơn. Nhưng tôi e rằng khi bước vào tuổi thiếu niên, điều đó sẽ thay đổi.

Charles Green Nhà sáng lập, Trusted Advisor Associates

Thậm chí đối với người lớn – bất kể chúng ta từng có kinh nghiệm tồi tệ vì niềm tin mù quáng – tận sâu đáy lòng mình, hầu hết chúng ta thực sự *muốn* tin. Chúng ta muốn tin rằng bằng cách này hay cách khác, các chính khách của chúng ta sẽ thực sự làm những gì họ đã hứa… rằng đồng nghiệp của chúng ta thực sự đặt lợi ích của chúng ta trong trái tim họ… rằng một cơ hội đầu tư nào đó thực sự sinh lợi lớn mà rủi ro rất ít… rằng vợ/chồng mình thực sự có lời giải thích thỏa đáng về hành vi không đáng tin cậy của họ… rằng một e-mail đến từ một quý ông/bà giàu có ở một quốc gia xa xôi nào đó bỗng nhiên đề nghị tặng ta một gia tài khổng lồ và đáp lại ta chỉ cần đưa cho họ số tài khoản của mình mà không mất gì ngoài việc thừa hưởng cái gia tài ấy là sự thật, v.v...

Và vì chúng ta rất muốn những thứ như thế, cho nên chúng ta thường phớt lờ các rủi ro hay chứng cứ. Có câu nói rằng: "Cái gì ta hết sức muốn, ta tin một cách dễ dàng". Và cái giá phải trả có thể là rất lớn. Khi chúng ta nhìn thế giới thông qua cặp kính "niềm tin mù quáng", chúng ta trở thành con mồi béo bở cho phường trộm cắp, ma mãnh, và những kẻ lợi dụng sự cả tin của chúng ta. Nói cách khác, họ là những kẻ rất giỏi tạo niềm tin với chúng ta, và liền sau đó là "lột" sạch sẽ mọi thứ có giá trị của chúng ta.

Cái gì trông tốt đến mức không thể là thật, thì nó không phải là thật.

Mark Twain

Niềm tin mù quáng là cái tạo điều kiện cho Bernie Madoff lừa gạt các nhà đầu tư hàng tỷ đô-la, cướp đi của hàng ngàn người những khoản tiền tiết kiệm cả đời họ, và hủy hoại lòng bác ái của con người. Sau khi nhận tội lường gạt, Madoff nói rằng vấn đề nằm ở

các quan chức tại Sở Giao dịch Chứng khoán Hoa Kỳ (SEC – Securities and Exchange Commision), vì ông ta "quá đáng tin cậy đối với họ" và các giám sát viên của SEC chưa từng yêu cầu ông ta nộp bất kỳ báo cáo hay tài liệu gì làm chứng mỗi khi phê duyệt các giao dịch của ông ta. "Họ không bao giờ có thể tưởng tượng ra được đó là trò Ponzi lừa đảo", ông ta nói. Ngoài ra, nhân viên kế toán của Madoff cũng không kiểm toán đúng nghĩa hoạt động kinh doanh của Madoff hay xác nhận rằng số lượng chứng khoán ấy thực sự tồn tại.

Nhiều nhà quan sát tin rằng cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu xảy ra là do người ta đặt niềm tin quá lớn vào tín dụng thế chấp ở Hoa Kỳ mà không có sự giám sát thỏa đáng, từ đó biến nó thành niềm tin mù quáng và cuối cùng bị lạm dụng đến mức làm vỡ bong bóng bất động sản, khơi mào cuộc khủng hoảng. Những người khác thì cho rằng niềm tin gần như mù quáng được đặt vào các nhà môi giới tài chính như Nick Leeson, kẻ được Ngân hàng Barings, một ngân hàng đầu tư lâu đời nhất ở Vương Quốc Anh, tin cậy, trao quyền hoạt động dưới cả hai danh nghĩa giám đốc sàn giao dịch và người ký hoàn tất các giao dịch (là hai vị trí phải được nắm giữ bởi hai người khác nhau với mục đích kiểm tra và khớp lệnh). Leeson thực hiện các giao dịch nội gián bất hợp pháp và chính điều đó làm ngân hàng Barings sụp đổ.

Kiểu vay nợ kim tự tháp ngược, các trò gian lận tài chính hay lập báo cáo giả dối – tất cả đều làm gia tăng chi phí, ước tính lên tới 2,9 ngàn tỷ đô-la mỗi năm trên toàn cầu, với 88% các công ty từng bị ảnh hưởng bởi ít nhất một loại gian lận trong năm qua. Các trò gian lận càng dễ nhận ra hơn vào lúc tình hình kinh tế khó khăn, vì thủ phạm khó giấu mặt hơn đằng sau cái chu kỳ thu hút và lừa gạt các nạn nhân mới. Theo lời của Warren Buffett thì: "Chỉ khi thủy triều rút, bạn mới biết kẻ nào đang trần truồng". Cũng như thế, vào những lúc khó khăn, khi con người hết lòng tin tưởng những gì họ nghe thấy, họ thường mở rộng niềm tin một cách mù quáng.

Tuy nhiên, cũng có lúc niềm tin mù quáng lại là điều tốt. Vào tháng 8 năm 2010, tờ *New York Post* kể câu chuyện về một nhà điều hành quảng cáo bị một người vô gia cư tiếp cận bên ngoài nhà hàng SoHo và xin ít tiền lẻ để mua chai nước uống có bổ sung vitamin. Cô ấy trả lời rằng mình không có tiền lẻ, tất cả những gì cô có là một chiếc thẻ tín dụng. Nghe thế, người đàn ông hỏi liệu ông ta có thể mượn thẻ của cô để mua một vài món trong siêu thị không. Cô hỏi lại: "Tôi có thể tin ông được không?". "Tôi là người trung thực", ông ấy đáp. Thế là cô ấy đưa cho ông ta thẻ American

Express của mình. Những người chứng kiến cuộc nói chuyện này nghĩ cô ấy mất trí và bảo cô ấy rằng ông ta sẽ không quay lại đâu. Nhưng chỉ hơn mười phút sau, ông ấy làm tất cả mọi người ngạc nhiên khi quay về và trả lại cô ấy chiếc thẻ tín dụng. Ông ấy đã mua một chai khử mùi cơ thể, một chai sữa tắm, một gói thuốc lá, và chai nước vitamin, tổng cộng khoảng 25 đô-la. Khi đưa lại cô ấy chiếc thẻ, ông ấy nói: "Xin cảm ơn vì đã tin tôi".

Sự mở rộng niềm tin mù quáng này là một trải nghiệm tốt đẹp cho cả người cho lẫn người nhận, và có lẽ có một số bài học cần được rút ra. Tuy nhiên, đặt niềm tin mù quáng ẩn chứa rất nhiều rủi ro, và không phải là cách hành xử thông minh nhất trong thế giới có niềm tin thấp.

TÔI SẼ THUÊ NGƯỜI TỪ "HỌC VIỆN CẢM XÚC TRẦN TRỤI DOGBERT" DẠY CHÚNG TA VỀ TINH THẦN TEAMWORK.
CHÚNG TA SẼ BẮT ĐẦU BẰNG MỘT BÀI TẬP VỀ NIỀM TIN. TÔI MUỐN MỖI NGƯỜI CÁC BẠN VIẾT VÀ KÝ KHỐNG MỘT TẤM SÉC VÀ ĐƯA NÓ CHO TÔI.
ĐIỀU NÀY DẠY GÌ VỀ NIỀM TIN?
NÓ DẠY CÁC BẠN RẰNG NIỀM TIN LÀ MỘT PHẨM CHẤT TỐT ĐẸP MÀ NGƯỜI KHÁC CẦN PHẢI CÓ!

DILBERT © 1996 Scott Adams. Used by permission of UNIVERSAL UCLICK. All rights reserved.

Cặp Kính "Mất Niềm Tin"

Còn thường xuyên hơn cả niềm tin mù quáng, chúng ta có khuynh hướng đeo cặp kính "mất niềm tin". Chúng ta nhìn thế giới này qua những chiếc kính "hoài nghi" – và qua những gì chúng ta cảm nhận là hợp lý. Chúng ta bị dội bom hằng ngày bằng những tiêu đề lặp đi lặp lại các chứng cứ của cuộc khủng hoảng niềm tin hiện nay từ mọi góc độ. Ngoài ra, chính trải nghiệm của chúng ta lại xác nhận cho điều đó.

Stephen:

Tôi nhớ vào một lần nọ nhiều năm về trước khi tôi đi du lịch cùng cha mẹ tôi. Chúng tôi đến thăm một nước kém phát triển và có tiếng tham nhũng. Chúng tôi thuê một tài xế trông có vẻ đáng tin cậy để đưa chúng tôi đi thăm thú đó đây. Chúng tôi gửi lại cốp xe (có khóa) vài hộp đồng hồ và hộp quà tặng khác (tất cả được cho vào các túi xách của chúng tôi) trong khi chúng tôi đi tham quan. Khi quay lại, chúng tôi kiểm tra bên trong các túi xách để đảm bảo những chiếc hộp

vẫn còn đó. Quả thật chúng vẫn còn nguyên đấy. Nhưng khi chúng tôi về đến Mỹ và mở ra, tất cả chỉ là những chiếc hộp rỗng!

Greg:

Cách đây nhiều năm, vợ tôi, Annie, và tôi hùn một khoản tiền khá lớn để thu mua gỗ được tháo dỡ từ những tòa nhà cao tầng cũ. Chúng tôi không bao giờ soi từng chi tiết các khoản thu chi trong vụ đầu tư này vì đối tác là người hàng xóm của chúng tôi. Anh ta đảm bảo với chúng tôi về sự chắc chắn của vụ hùn hạp đầu tư này và lặp đi lặp lại rằng chúng tôi có thể hoàn toàn tin anh ta. Hãy hình dung cú sốc của chúng tôi khi, vào một tối nọ, chúng tôi xem tivi và thấy vụ bắt giữ người hàng xóm này trên bản tin thời sự địa phương. Chúng tôi vỡ lẽ rằng anh ta bán đi bán lại số hàng ấy cho nhiều nhà đầu tư khác nhau, trong đó có chúng tôi!

Những kinh nghiệm như thế ảnh hưởng đến chúng ta ở cấp độ cá nhân. Hơn thế nữa, những kinh nghiệm đau thương – như phát hiện ra ai đó đã nói dối chúng ta, phát hiện vợ/chồng lừa dối mình, trải qua cuộc ly hôn khó khăn (với tư cách là vợ/chồng hoặc con), phát hiện bạn thân nói xấu sau lưng, tìm thấy ma túy trong phòng con mình, bị trộm ví tiền, phát hiện con mình bị ngược đãi ở nhà trẻ, hoặc có một đối tác kinh doanh thường xuyên thất hứa với mình – có thể làm bạn dễ dàng chuyển xu hướng tin rằng mọi người đều tốt sang khuynh hướng chẳng tin ai cả.

Cũng giống như niềm tin mù quáng, đôi khi chúng ta rất dễ đeo vào cặp kính "mất niềm tin". Trên thực tế, nếu chúng ta bắt đầu đeo cặp kính "niềm tin mù quáng" và bị tổn hại nghiêm trọng, chúng ta thường đong đưa sang cực bên kia và đổi một cặp kính dày cộp của sự mất niềm tin và hoài nghi. Dường như đây là kiểu phản ứng tự nhiên trong thế giới có niềm tin thấp. Nó tạo cảm giác an toàn hơn, ít rủi ro hơn và chúng ta kiểm soát tốt hơn. Nó còn giúp chúng ta cẩn thận hơn và thông minh hơn. Nó dường như thiết thực hơn trong một thế giới nghiện sự khẩn cấp, nơi sự tập trung chỉ dựa trên những lợi ích ngắn hạn thay vì sự bền vững dài hạn. Nhanh chóng chuyển sang mất niềm tin và hoài nghi là kiểu phản ứng phổ biến của xã hội đối với bất kỳ sự vi phạm niềm tin nào vì đó là chiếc đòn bẩy dễ dàng nhất để kéo, cho ta vỏ bọc phòng vệ và pháp lý tốt nhất. Hai ví dụ mà ai cũng có thể thấy là an ninh sân bay ngày càng gia tăng đến mức khó tin sau vụ 11 tháng 9, và đạo luật Sarbanes-Oxley theo sau vụ bê bối Enron và WorldCom vào đầu thập niên 2000. Cả hai biện pháp này rõ ràng đã đáp ứng cho mục đích của chúng, nhưng phí tổn vận hành

chúng cũng rất đắt.

Đeo cặp kính "mất niềm tin" là chuyện dễ còn là vì nhiều người trong chúng ta được "lập trình" để không tin. Thậm chí ý nghĩa như chương trình *Stranger Danger* – một chương trình hữu ích được thiết kế để giúp trẻ em tự bảo vệ bản thân trước những "con thú săn mồi" – còn tạo điều kiện cho chúng ta trở thành những kẻ ngờ vực từ khi còn rất nhỏ, rồi lớn lên thành những người quá cẩn trọng và hoài nghi, đặc biệt khi chúng ta không bao giờ dừng lại để xem lại những "dòng lệnh" trước kia từ quan điểm của người trưởng thành.

Một số ví dụ về các quy tắc hành xử trước mối nguy hiểm từ người lạ

• Đừng bao giờ nói chuyện với người lạ.

• Không bao giờ nhận kẹo hay quà từ người lạ.

• Không bao giờ đi đâu với người lạ.

• Không bao giờ đến gần hoặc vào trong xe của người lạ.

• Không bao giờ cho phép một người đang gọi cửa hoặc đang nghe điện thoại biết con đang ở nhà một mình.

• Nên đi cùng một người bạn hoặc một người lớn tuổi.

• Nếu một người lạ mặt chộp lấy tay con, hãy la càng to càng tốt để kêu gọi trợ giúp.

Dù chúng ta rất giỏi trong việc nhận biết cái giá của sự tin tưởng quá nhiều, nhưng chúng ta không giỏi nhận biết cái giá của niềm tin không đúng mức. Thực ra, chúng ta hiếm khi, nếu không muốn nói là không bao giờ, cân nhắc điều này, và hầu hết chúng ta không biết cách đo lường cái giá phải trả nếu chúng ta đặt niềm tin không đầy đủ. Dù chúng ta nghĩ mình khôn ngoan trong việc có những cách phòng ngừa để tự bảo vệ trước mọi thứ có thể xảy ra trong thế giới niềm tin thấp ngày nay, nhưng cái giá của lối tư duy này có thể cực kỳ cao, nhất là trên phương diện sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin. Bất cứ khi nào có sự mất niềm tin trong một mối quan hệ, một nhóm, một tổ chức, hoặc một cộng đồng, thì một khoản tiền thuế đôi khi rất khủng sẽ phải được trả một cách hết sức vô ích. Bạn có thể nhận ra ít nhất một trong bảy thứ "thuế niềm tin thấp" phổ biến ở nhiều tổ chức: sự dư thừa nhân lực, tệ quan liêu hành chính, bè phái, không gắn kết, tỷ lệ

nghỉ việc cao, bất ổn và gian lận.

Cái giá của niềm tin đôi khi thật kinh khủng, nhưng cái giá của sự mất niềm tin còn ghê gớm hơn nhiều.

Fernando Flores Cựu Bộ trưởng Tài chính Chi-lê

Các thứ thuế "niềm tin thấp" không chỉ bắt nguồn từ cách chúng ta nhìn nhận xung quanh mà còn từ cách chúng ta *được nhìn thấy* – nói cách khác, không chỉ trong sự không tin cậy của chúng ta đối với người khác mà còn trong việc chúng ta bị xem là không đáng tin cậy. Hãy xem phí tổn kinh tế mà các quốc gia được xem là không đáng tin cậy phải gánh chịu. Biểu đồ ở Chương 1 chỉ ra sự tương quan trực tiếp giữa sự thịnh vượng của các quốc gia khác nhau với sự đáng tin cậy của họ. Như trong nghiên cứu của Zak và Knack được trích dẫn ở phần trước, chúng ta thấy rằng "đầu tư và tăng trưởng kinh tế tăng lên cùng với niềm tin".

Hơn nữa, một vài công ty từ những quốc gia không được xem là đáng tin cậy phải chịu một thứ "thuế quốc gia" (country tax) khi họ nỗ lực kinh doanh ở tầm thế giới, thứ thuế làm tăng chi phí và giảm tốc độ kinh doanh. Ngược lại, các công ty có trụ sở tại các quốc gia được xem là đáng tin cậy – chẳng hạn như Thụy Điển – được hưởng khoản "cổ tức quốc gia" (country dividend) vốn làm giảm chi phí và gia tăng tốc độ kinh doanh.

Một dẫn chứng cụ thể hơn nữa, bạn còn nhớ tác động mà Haiti phải gánh chịu khi giải quyết hậu quả của trận động đất kinh hoàng vào năm 2010 không? Một cựu lãnh đạo của quốc gia này khi được phỏng vấn và được hỏi liệu có bất kỳ tổ chức nào đáng tin cậy của Haiti để làm đầu mối nhận hàng cứu trợ quốc tế không. Ông ấy đáp rằng thật không may là không có tổ chức địa phương nào của Haiti đáng tin cậy để làm điều đó cả, ngoại trừ các tổ chức quốc tế tại Haiti.

Cũng như các nước phải chịu "thuế quốc gia", nói một cách ẩn dụ, các ngành nghề không được xem là đáng tin cậy phải trả một thứ thuế gọi là "thuế ngành" (industry tax). Ví dụ, từ cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu vào năm 2008, mức độ tin cậy đối với ngành dịch vụ tài chính thế giới đột nhiên giảm sút ghê gớm bởi sự thiếu niềm tin vào các nhà kinh doanh tài chính "biết làm điều đúng". Kết quả là ở một mức độ nào đó, hầu như các công ty trong ngành này phải vật lộn với chi phí tăng lên và tốc độ kinh doanh giảm xuống. Dù có thể phá vỡ và chuyển hóa các thứ thuế quốc gia và thuế ngành, nhưng nỗ lực này rõ ràng giống như bơi ngược

dòng vậy.

Ngoài các thứ "thuế quốc gia" hoặc "thuế ngành" mà nhiều công ty phải chịu, các công ty khác phải gánh những thứ thuế khổng lồ từ các hành vi bất tín ngay bên trong tổ chức của họ. Có một công ty bán kính mát, khi công ty này đổi chủ, người chủ mới phát hiện ra rắc rối lớn nhất là sự hao hụt bất thường hàng tồn kho, điều này làm ông ấy thiệt hại 2% doanh thu và ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận cuối kỳ. Các kiểm tra sau đó chỉ ra là do trộm cắp. Vì thế, ông ấy nghĩ: "Nếu loại trừ được hao hụt này, chúng ta sẽ có khoản lợi nhuận tăng đáng kể". Ông ấy xem xét sự hao hụt này qua lăng kính mất niềm tin. "Ai đó đã lừa gạt mình, hoặc là khách hàng hoặc là nhân viên, và có thể cả hai. Vì vậy, chúng ta không thể tin cả hai". Thế rồi ông ấy thiết lập một cơ chế kiểm soát để giải quyết vấn đề này. Ông cho cột dây vào từng chiếc gọng kính được trưng bày sao cho nó không bị lấy đi. Như vậy, không ai có thể ra khỏi cửa hàng với một chiếc gọng kính chưa được trả tiền. Nhưng vấn đề mới phát sinh là giờ đây khách hàng cũng không thể lấy gọng ra khỏi kệ để đeo thử. Cho nên, mặc dù mức hao hụt giảm xuống mười lần từ 2% nay chỉ còn 0,2%, nhưng doanh thu của họ giảm tới 50%. Không thể đeo thử để xem chiếc kính có hợp với khuôn mặt mình hay không, người ta không muốn mua nó.

Một công ty bảo hiểm ở châu Âu mà chúng tôi được mời tới làm việc từng bị khốn đốn bởi một số khách hàng gian lận trong việc đòi bồi thường. Đáp lại, công ty này đưa ra một quy trình chứng thực và xác nhận tính hợp lệ rất gắt gao, thậm chí rất phiền hà, bất kỳ người nào nộp đơn đòi bồi thường cũng hiểu tâm thế của công ty là: "Chúng tôi cho rằng bạn là một kẻ gian lận và bạn đang cố lừa dối chúng tôi trừ khi bạn có thể chứng minh điều ngược lại". Với chiến lược này, họ không còn bị gian lận nữa, vì khách hàng của họ bỏ đi hàng loạt. Họ không thích bị đối xử bằng sự hoài nghi và mất niềm tin. Họ tìm đến những công ty mang lại cho họ cảm giác được tin tưởng.

Cái giá của sự mất niềm tin đối với các công ty không chỉ ảnh hưởng đến những mối quan hệ với khách hàng, nó còn ảnh hưởng đến sự thịnh vượng, năng lượng, niềm vui bên trong và giữa các công ty với nhau. Những quy định gắt gao quá đáng trên phương diện quản trị hành chính cũng tạo ra những cái giá đắt. Ví dụ, mặc dù đạo luật Sarbanes-Oxley nhằm mục đích nâng cao trách nhiệm của các công ty Mỹ và khôi phục niềm tin cho các thị trường, nhưng hầu như bất kỳ ai liên quan đến việc thực hiện đạo luật này đều nói với bạn rằng lượng thời gian, tiền bạc và năng lượng để tuân thủ nó là vô cùng lớn. Với công ty cỡ trung bình, cái giá của

sự tuân thủ là hơn 2,3 triệu đô-la mỗi năm. Đối với các công ty nhỏ hơn, gánh nặng tuân thủ cao hơn bảy lần gánh nặng của các công ty lớn trên phương diện tài sản. Những quy định về tuân thủ trở thành một bộ phận gắn thêm để củng cố hoặc gia tăng niềm tin – nhưng đi cùng với nó là sự chậm chạp, là cạn kiệt năng lượng, và chi phí tăng lên!

Cái giá của việc mất niềm tin là rất đắt.

Ralph Waldo Emerson

Tương tự, cũng có một cái giá đắt cho các tổ chức trong vấn đề thu hút và giữ chân người tài. Đa số người đi làm, cả cấp quản lý lẫn nhân viên, đều muốn được tin tưởng và được làm việc trong môi trường có niềm tin cao. Khi không được tin cậy, họ không tham gia gì cả, nghĩa là họ làm như không làm, hoặc họ ra đi, đặc biệt là những người xuất sắc nhất. Tỷ lệ nghỉ việc trong môi trường có niềm tin thấp cao hơn nhiều so với trong môi trường có niềm tin cao. Ví dụ, hãy so sánh tỷ lệ biến động nhân sự trung bình ở các đại siêu thị (47%) so với con số 3% ở chuỗi cửa hàng Wegmans có niềm tin cao. Hoặc, 25 trong số "100 công ty tốt nhất đáng để làm việc" theo *Fortune* năm 2011 – trong đó 2/3 tiêu chí là về niềm tin – có tỷ lệ biến động nhân sự là 3% hoặc ít hơn! Cái giá của sự biến động nhân sự đối với một công ty có thể rất lớn, từ 25% đến 250% tổng quỹ lương.

Ngược lại, cũng có một cái giá từ sự hợp tác và cộng tác, cả bên trong lẫn bên ngoài với những công ty khác. Theo một khảo sát của Viện Gallup, các mối quan hệ hợp tác tốt nhất gần như đều mang những đặc điểm của sự tin cậy lẫn nhau; trong khi đó, trong những mối quan hệ hợp tác kém, chưa đến 3% người được hỏi đồng tình mạnh mẽ rằng họ tin cậy nhau. Và, trong hầu hết các trường hợp, lợi ích đôi bên không thể bù đắp nổi cái giá phải trả vì sự mất niềm tin lẫn nhau.

Không có niềm tin, chúng ta không thực sự cộng tác mà chỉ là những động tác phối hợp nhỏ, tạm thời. Chính niềm tin sẽ biến sự phối hợp thành sự cộng tác đích thực. Chính niềm tin giúp biến một nhóm (group) thành một đội (team).

Niềm tin là cốt lõi của sự hợp tác. Với niềm tin, hai người có thể tập trung vào phần trách nhiệm của mình trong khi tự tin rằng người kia sẽ hoàn thành phần trách nhiệm của họ. Không có niềm tin, bạn nên làm việc một mình, vì khi đó không thể có sự hợp tác.

Rodd Wagner & Gale Muller Tác giả & nhà lãnh đạo Viện Gallup

Hãy thử tưởng tượng một cuộc họp đội nhóm tiêu biểu trong môi trường có niềm tin thấp. Bạn bước vào phòng họp, và khả năng cao là bạn nhìn thấy những quy tắc cuộc họp được dán đầy trên tường. Chúng trông giống như nội quy nhà trẻ: "Hãy tử tế". "Hãy phát biểu từng người một". "Hãy chờ đến lượt". Một đại diện thực tế hơn cho các quy tắc này có lẽ là các quyền Miranda: "Bạn có quyền giữ im lặng" (vì có lẽ bạn sẽ làm thế). "Bất kỳ điều gì bạn nói có thể/và sẽ được dùng để chống lại bạn" (vì thường là thế). Điều thú vị là cho dù Hoa Kỳ có một hệ thống mà trong đó một người được cho là "vô tội cho tới khi bị chứng minh là có tội", thì những người bị cảnh sát bắt giữ vẫn bị xem là "kẻ tình nghi".

Nhưng đau đớn nhất là cái giá phải trả cho sự mất niềm tin trong cuộc sống cá nhân. Một trong những trải nghiệm giàu có nhất của con người là tận hưởng các mối quan hệ rộng mở và quan tâm đến người khác. Khi nhìn thế giới này qua cặp kính "mất niềm tin", chúng ta tự làm xa lạ chính mình. Chúng ta tự gạt mình ra khỏi sự trọn vẹn của những mối quan hệ sâu sắc mà lẽ ra chúng ta đang có với vợ/chồng, bạn trai/gái, con cái, đồng nghiệp, và bạn bè – thậm chí với chính mình.

Thỉnh thoảng bị lừa dối còn hạnh phúc hơn là không tin ai cả.

Samuel Smiles Tác giả & nhà cải cách người Scotland

Rõ ràng là, tin quá nhiều sẽ dễ gặp rủi ro, nhưng cũng lắm rủi ro nếu tin không đủ. Điều này tạo ra một thứ thuế – thường rất cao – lên mọi tương tác có thể tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui.

Bạn Đang Đeo Loại Kính Nào?

Bạn có thể được tư vấn, dụ dỗ, và/hoặc từng trải nghiệm đeo một loại kính nào đó. Dù bạn đeo loại kính nào, nó có khuynh hướng phóng đại những chứng cứ cho phù hợp với mô thức tư duy của bạn và loại bỏ những chứng cứ không phù hợp, và nó ảnh hưởng rất lớn đến mức độ thịnh vượng, năng lượng và niềm vui trong cuộc đời bạn. Hãy nhớ rằng sự khác biệt không phải là tất cả hoặc không là gì cả, thực tế là thế. Bạn có thể đeo một loại kính nặng độ hoặc nhẹ độ. Bạn có thể đổi kính qua lại. Thậm chí bạn có thể đeo loại kính hai tròng để quan sát các mối quan hệ nghề nghiệp bằng sự mất niềm tin và quan sát những mối quan hệ cá nhân bằng niềm tin mù quáng, hoặc ngược lại. Hoặc bạn có thể nhìn gia đình

mình bằng niềm tin mù quáng và những người hẹn hò với con gái mình bằng sự mất niềm tin. Vấn đề là dù bạn đeo loại kính nào vào bất kỳ lúc nào, nó đều tác động đến cách bạn nhìn nhận thế giới này – kết quả là ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống của bạn và khả năng tận hưởng các mối quan hệ với người khác, cũng như làm việc cùng họ để hoàn thành những mục tiêu có ý nghĩa của bạn.

Thế tại sao bây giờ bạn không dành chút thời gian để kiểm tra cặp kính của mình? Nên nhớ chúng chỉ là những lăng kính. Bạn có thể chọn đeo chúng, hoặc không đeo chúng. Như đã thảo luận ở Chương 3, thậm chí bạn có thể chọn đeo một cặp kính hoàn toàn khác.

Hãy nghĩ xem bạn nhìn nhận người khác như thế nào để có thể hiểu nhiều hơn rằng liệu bạn đang sở hữu một mô thức tư duy vượt trội có ảnh hưởng đến các kết quả bạn hướng tới trong đời mình hay không. Hãy xem xét các phát biểu trong bảng sau đây, đại diện cho những thái cực của niềm tin mù quáng và sự mất niềm tin. Bạn thấy mình ở thái cực nào? Bạn có khuynh hướng phản hồi khác đi trong những hoàn cảnh khác nhau không?

Bạn Có Khuynh Hướng Nhìn Người Khác Ra Sao?

Niềm tin mù quáng	Mất niềm tin
Tôi tin người khác quá dễ dàng và tin bất kỳ điều gì họ nói. Kết quả là tôi thường bị những đòn đau.	Tôi luôn nghi ngờ người khác và luôn kiểm tra bất kỳ điều gì họ nói với tôi.

Niềm tin mù quáng	Mất niềm tin
Tôi không bao giờ kiểm tra người này người nọ hay những lời họ nói; tôi đặt giả thiết rằng tất cả đều là người tốt.	Tôi luôn cảm thấy mình phải điều tra về sự đáng tin cậy của người khác và xác thực những gì họ nói.
Tôi cởi mở và tự do chia sẻ thông tin về bất kỳ điều gì tôi biết.	Tôi tin thông tin là sức mạnh. Tôi giữ chặt nó và ít khi chia sẻ thông tin với người khác.
Tôi cho rằng mọi người đều đáng tin và cảm thấy thoải mái với ý nghĩ mình có thể làm việc thoải mái với bất kỳ ai.	Người ta phải giành được niềm tin của tôi trước khi tôi muốn làm việc với họ.
Tôi tin người ta làm những gì họ nói, và không thấy có lý do gì để nghi ngờ họ.	Tôi giám sát chặt nhân viên của mình (hoặc con cái hay những người khác) và thường xuyên kiểm tra toàn diện công việc của họ.

Thực tế là người ta phải trả giá đắt cho niềm tin mù quáng lẫn sự mất niềm tin. Và dù bạn đang quan sát thế giới này chủ yếu qua lăng kính của niềm tin mù quáng hoặc sự mất niềm tin, không có cách tiếp cận nào là bền vững nếu xét trong dài hạn. Những ai sống bằng niềm tin mù quáng cuối cùng sẽ phải chịu hậu quả; những ai sống bằng sự mất niềm tin cuối cùng sẽ gánh lấy những tổn thất tài chính, xã hội và cảm xúc.

Thật sai lầm khi tin tất cả, và cũng thế nếu không tin ai cả.

Seneca Triết gia La Mã

Cặp Kính "Niềm Tin Thông Minh" Sẽ Làm Thay Đổi Thế Giới Của Bạn

Suy cho cùng, cách chúng ta nhìn nhận vấn đề mới chính là vấn đề. Điều đó rõ như ban ngày. Đấy không phải là niềm tin mù

quáng đối chọi với sự mất niềm tin. Giải pháp là một lựa chọn tối ưu thứ ba – một cặp kính hoàn toàn mới, một cách nhìn nhận và ứng xử hoàn toàn khác mà chúng tôi gọi là "niềm tin thông minh" (smart trust).

Như chúng ta sẽ thấy ở chương sau, tương tự những chiếc kính phân cực làm hé lộ những khả năng to lớn bên dưới bề mặt của một con sông ở Montana, Hoa Kỳ, cặp kính "niềm tin thông minh" mở ra một thế giới mới với vô số cơ hội đạt đến sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Tin mừng là bạn có quyền lựa chọn giải pháp tối ưu thứ ba này. Cho dù bạn nhìn qua lăng kính "niềm tin mù quáng" hay bạn bị lập trình, bị thất vọng, bị phản bội, hoặc bị lạm dụng đến mức bạn nhìn thế giới bằng lăng kính "mất niềm tin", bạn cũng không nhất thiết phải cho phép mô thức nào trong hai mô thức trên chiếm lĩnh tư duy của bạn để bạn dùng nó mà nhìn nhận phần đời còn lại của mình.

Trong Chương 1, chúng tôi đề nghị bạn tưởng tượng ra một thế giới không có niềm tin – một thế giới mà bạn tuyệt nhiên không có chút niềm tin nào đối với bất kỳ tài xế nào trên đường, phi công đang bay trên trời, bác sĩ, người yêu hay người bạn đời của mình. Xong, chúng tôi mời bạn tưởng tượng một thế giới giàu niềm tin – một thế giới trong đó bạn tự do tương tác và gắn kết với những người khác theo những cách thức rất sáng tạo, hiệu quả cao, và rất thú vị, không hề có chỗ cho những rủi ro từ niềm tin mù quáng hay những mối nghi ngờ và sợ hãi vô căn cứ.

Trong chương sau, chúng tôi mời bạn bỏ xuống bất kỳ cặp kính nào bạn đang đeo để mang vào cặp kính "niềm tin thông minh" để nhận biết những khả năng tuyệt vời nằm ngay bên dưới bề mặt của vạn vật. Và chúng tôi mời bạn xem xét tiềm năng của riêng mình nhằm gia tăng sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui trong cuộc sống cá nhân, đội nhóm, tổ chức của bạn và cả thế giới này.

Tin tưởng là chấp nhận rủi ro, nhưng rủi ro phải được chấp nhận một cách khôn ngoan. Tin tưởng còn mở ra những thế giới mới.

Fernando Flores Cựu Bộ trưởng Tài chính Chi-lê

Câu hỏi suy ngẫm

• Việc nhìn thế giới qua cặp kính "niềm tin mù quáng" và cặp kính "mất niềm tin" để lại cho bạn những kinh nghiệm/trải nghiệm nào? Kết quả là gì?

• Hành vi nào bạn quan sát được ở người khác cho thấy họ có khuynh hướng nghiêng về niềm tin mù quáng hoặc mất niềm tin?

Chương 3

Lựa chọn tối ưu thứ ba: ”Niềm tin thông minh”

“Biết nhiều không có nghĩa là thông minh; thông minh không chỉ nằm ở thông tin mà còn ở sự phán đoán.”

CARL SAGAN

Nhà thiên văn học, tác giả & nhà khoa học

Tin hay không tin: đó mới là vấn đề.

Stephen:

Mới đây, tôi được mời đến thăm một nhóm sinh viên ở trường “Leader in Me”, một trong hàng trăm trường K-6[1] đang cổ xúy việc dạy và học theo các nguyên tắc lãnh đạo ở cấp tiểu học trên khắp thế giới. Tôi rất phấn khích khi bước vào ngôi trường có năm trăm học sinh đang chờ tôi. Khi nhìn gương mặt các cháu, tôi thấy tất cả đều bừng sáng và hạnh phúc, chúng phát ra nguồn năng lượng và niềm vui đáng kinh ngạc. Sau khi tôi nói xong, các cháu đặt câu hỏi và những câu hỏi ấy rất thú vị: “Bác thu được niềm tin bằng cách nào?”, “Bác khôi phục niềm tin như thế nào?”, “Bác xây dựng niềm tin nơi bạn bè của bác ra sao?”... Trong khi tôi đang tận hưởng niềm vui được tương tác với những đứa trẻ tuyệt vời này thì một học sinh lớp 5 hỏi: “Làm sao bác biết mình có thể tin một ai đó?”.

[1] K-6 schools là các trường tiểu học tại Mỹ, dạy từ lớp 1 đến lớp 6.

Phản ứng tức thời của tôi khi đó là trả lời gần như thuộc lòng những gì tôi thường đáp với câu hỏi tương tự trong những lần diễn thuyết kinh doanh hoặc trong những bối cảnh khác: “Hãy bắt đầu với định đề rằng ai cũng có thể tin cậy được cho tới khi họ cho thấy điều ngược lại”. Nhưng khi tôi nhìn vào gương mặt của các cháu, tôi nghĩ:

“Hượm nào! Chúng là trẻ con. Nhiều cháu đi bộ về nhà mỗi ngày. Có một số người xấu ngoài kia. Chắc chắn cha mẹ và thầy cô giáo các cháu từng dạy các cháu về ‘Mối nguy hiểm của người lạ’ hoặc những điều tương tự, mà lẽ ra sẽ khôn ngoan hơn khi dạy các cháu lứa tuổi này bởi vì hậu quả từ sự cả tin của một đứa trẻ có thể rất khủng khiếp”.

Vì không thực sự sẵn sàng cho câu hỏi đó từ một học sinh tiểu học nên tôi không nghĩ mình có câu trả lời hay nhất. Tôi nói: “Các cháu phải hết sức thông minh về điều này. Các cháu không thể tin tất cả mọi người. Các cháu có thể tin hầu hết các bậc cha mẹ, thầy cô giáo và bạn bè. Nhưng các cháu phải rất cẩn thận. Các cháu phải lắng nghe giọng nói bên trong các cháu và đề phòng những người có ý làm hại mình”. Về căn bản, tôi cố gắng củng cố những gì thầy cô giáo và cha mẹ các cháu có lẽ đã dạy bảo các cháu. Dù khuyến khích các cháu lãnh đạo bằng niềm tin, nhưng rõ ràng tôi không muốn dẫn dắt các cháu về phía niềm tin mù quáng, nơi mà thậm chí một trong số các cháu có thể dễ bị tổn thương, vì vậy tôi đã chọn cách tiếp cận cẩn trọng hơn.

Về sau, tôi nhận thấy rằng dù dạy trẻ nhận ra “mối nguy hiểm của người lạ” là điều nên làm, nhưng đó cũng có thể là một vấn đề lớn nếu chúng ta lấy đó làm lăng kính xem xét mọi mối quan hệ trong suốt cuộc đời mình. “Mối nguy hiểm của người lạ” có thể biến chúng ta trở thành người hoài nghi và mất niềm tin vì lối cư xử với mọi người dựa trên sự ngờ vực và mất niềm tin. Chúng ta sẽ đánh mất sự cộng tác, hợp tác, gắn kết, và cả tốc độ của niềm tin, cũng như các mối quan hệ sâu sắc vốn rất thiết yếu cho những trải nghiệm phong phú của con người. Ngoài ra, chúng ta cũng đánh mất sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui đến từ niềm tin trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của mình.

Vậy chúng ta biết tin vào ai đây? Làm sao chúng ta có thể sống với niềm tin cao trong một thế giới niềm tin thấp mà không bị tổn thương? Và bằng cách nào chúng ta có thể mở rộng niềm tin một cách khôn ngoan đến người khác trong khi không ai đáng tin cả? Trước khi chúng tôi chia sẻ với bạn một mô hình tư duy về những câu hỏi này, chúng ta hãy xem xét một vài công ty dường như đã nhận ra vấn đề.

Khi Meg Whitman gia nhập eBay vào năm 1998 với tư cách là CEO, bà nói lý do gia nhập là vì bà “bị thuyết phục bởi sức mạnh

của niềm tin". Công ty này được thành lập bởi doanh nhân người Mỹ gốc Iran được sinh ra tại Pháp tên là Pierre Omidyar, và ngay từ đầu, nó nhanh chóng đạt được thành công vang dội. Ngày nay, eBay có giá trị vốn hóa thị trường hơn 35 tỷ đô-la, với 235 triệu người sử dụng có đăng ký (người mua và người bán) tạo ra hơn một triệu giao dịch mỗi ngày.

Thế eBay đã quản lý như thế nào để đạt được thành công vang dội như vậy, đặc biệt là về "sự thành công" đến từ hàng trăm triệu giao dịch mỗi năm giữa những người không quen biết nhau ở khắp nơi trên thế giới? Công ty này được xây dựng dựa trên niềm tin của Omidyar rằng "hầu hết con người về cơ bản là tốt". Whitman nói:

Hơn một thập niên sau đó, tôi vẫn tin rằng Pierre đúng: triết lý kinh doanh chính của eBay là mọi người trên thế giới về cơ bản là tốt. Chúng tôi cung cấp công cụ và củng cố các giá trị, còn người sử dụng xây dựng eBay. Niềm tin của cộng đồng vào eBay – và sự tin cậy lẫn nhau – là nền tảng cho sự thành công của eBay.

Nhưng điều đó có nghĩa là eBay hoạt động dựa trên niềm tin mù quáng? Hoàn toàn không. Whitman nói:

Pierre không nói rằng mọi người đều tốt, mà **hầu hết** *mọi người về cơ bản là tốt. Tôi đồng ý đó là một phát biểu lạc quan, nhưng cần làm rõ rằng: chúng tôi không xây dựng eBay bằng cách chúi đầu vào cát. Chúng tôi không phớt lờ hoặc phủ nhận rằng sự gian dối, hành vi xấu xa, hoặc các hoạt động phạm pháp thỉnh thoảng vẫn xảy ra trên eBay. Ngược lại, chúng tôi đầu tư đáng kể vào bộ phận Niềm tin & An toàn (Trust & Safety division) của eBay để đảm bảo an ninh cho toàn hệ thống. Chúng tôi sử dụng phần mềm tìm kiếm những mẫu có dấu hiệu kinh doanh hàng giả, chào giá phạm pháp, hoặc thậm chí những hành vi không thích hợp (chẳng hạn như một người dùng đánh cắp một tấm ảnh kỹ thuật số từ trang đấu giá của một người dùng khác). Nhưng ngay từ những ngày đầu tiên, chúng tôi thấy rằng những hành vi như thế chỉ là thiểu số .*

Một yếu tố cơ bản trong cách tiếp cận của eBay là tự kiểm soát và giữ an toàn, tương tự cơ chế được vận dụng bởi những nhà buôn Maghrib ở Trung Đông vào thế kỷ thứ mười: người mua và người bán trên eBay giao dịch rất minh bạch, gửi phản hồi ngay trên mạng về các đối tác mua bán ngay sau mỗi tương tác. Phản hồi này tạo uy tín cho từng người bán và vì thế ảnh hưởng đến mức tín nhiệm của họ trong mắt các đối tác khác. Uy tín cao gia tăng khả năng kinh doanh, uy tín thấp làm họ mất đi nhiều cơ hội. Nếu

một người liên tục nhận điểm uy tín thấp thì phần mềm của công ty sẽ tự động cấm người này tham gia giao dịch trên trang mạng của eBay. Ngoài ra, eBay khuyến khích hình thành những cộng đồng người mua - bán theo những ngành hàng khác nhau để cảnh giác và đề phòng cho nhau trước các hành vi gian lận, hàng giả và những kẻ lừa đảo.

Trong cuốn *Jump Point*, Tom Hayes nhận xét:

Nếu chúng ta tin rằng mình sẽ hoặc có thể bị lừa đối, rất ít ai trong chúng ta muốn giao dịch trên eBay. Nhưng chúng ta tin tưởng eBay không chỉ như là một nhà trung gian mua bán mà còn là một cộng đồng những người sử dụng. Cộng đồng eBay tự kiểm soát, giữ an toàn cho nhau, tự sửa chữa mọi sự lừa dối và gian lận. Những người bán và người mua gặt hái uy tín. Uy tín là phẩm chất tiêu biểu và là sự ràng buộc của một người trên eBay. Những kẻ lừa đảo có thể thoát được sự trừng phạt một lần, nhưng hệ thống sẽ nhanh chóng gắn nhãn xấu và cách ly họ ra khỏi cộng đồng.

Nhà xã hội học Peter Kollock nói:

Nhiều người tham gia bảo rằng họ muốn giao dịch với người được xếp hạng tín nhiệm cao, thậm chí họ chỉ giao dịch với những người có hạng tín nhiệm cao. Theo nghĩa đó, có người tạo ra được bản sắc thương hiệu riêng giúp gia tăng quy mô kinh doanh hoặc thậm chí tăng giá của những món hàng họ bán ra… Mức tín nhiệm thấp có thể hủy hoại nghiêm trọng một danh tiếng, và vì vậy các nhà buôn thường xuyên trên eBay rất cẩn thận trong việc nuôi dưỡng mức tín nhiệm của họ bằng cách thực thi những giao dịch và cung cấp hàng hóa trung thực.

Thật ngạc nhiên đối với những người hoài nghi, trong hai triệu lượt bán đấu giá trong hai năm hoạt động đầu tiên của eBay, chỉ có hai mươi bảy lượt bị xem là có thể liên quan tới sự gian lận, và những vụ này được chuyển đến cơ quan thẩm quyền để truy tố. Ngay cả ngày nay, khi số lượng giao dịch tăng vọt (và cùng với nó là số trường hợp gian lận cũng tăng theo), eBay vẫn từ chối chấp nhận tỷ lệ (dù cực nhỏ) lạm dụng niềm tin này để khẳng định rằng đa số người sử dụng luôn tôn trọng quy tắc niềm tin. Mô hình kinh doanh của họ tập trung vào đa số người đáng tin cậy hơn là vào một số tương đối ít người không đáng tin, và eBay luôn nỗ lực hết sức để loại trừ "số ít" đó. Mục tiêu của họ là không chỉ gia tăng niềm tin nơi người mua và người bán mà còn gia tăng niềm tin của hệ thống này. Vào năm 2005, khi Omidyar được hỏi rằng bài học lớn nhất ông rút ra được từ eBay là gì, ông trả lời:

“135 triệu người dùng [hiện nay là 235 triệu] đã học được bài học rằng họ có thể tin tưởng một người hoàn toàn xa lạ”.

Một công ty khác cũng tìm ra câu trả lời về cách vượt qua rủi ro trong một thế giới có niềm tin thấp là Netflix, xuất phát điểm là một công ty cho thuê DVD và dịch vụ phát/thu video theo yêu cầu với hơn hai mươi triệu thuê bao ở Mỹ và Canada. Tương tự eBay, Netflix cũng dựa vào tiên đề là hầu hết mọi người đều có thể tin cậy được. Người thuê bao trả phí hằng tháng để được thuê mỗi lần một số đĩa DVD, những DVD này sau đó được gởi đến họ qua đường bưu điện. Dù một số đĩa DVD bị mất hoặc bị đánh cắp, nhìn chung, cộng đồng Netflix đã chứng minh họ là những con người trung thực, và điều này giúp công ty hoạt động thành công với triết lý kinh doanh “mở rộng niềm tin đến khách hàng”. Netflix không cho phép thiểu số không đáng tin cậy làm chệch hướng kinh doanh của mình. Trên thực tế, cũng như eBay, Netflix mạnh dạn tìm cách nhận diện và loại trừ nhóm thiểu số ít ỏi không đáng tin cậy đó bằng một hệ thống vững mạnh và tinh tế, giám sát hoạt động đáng ngờ và nhận diện cả khách hàng không đáng tin cậy (có tài khoản bị hủy) và những người giao hàng qua đường bưu điện (họ có thể bị kết tội). Dù Netflix không thể loại trừ hết mọi kẻ vi phạm, nhưng điều đáng nói là một hệ thống niềm tin cao liên quan đến hàng ngàn nhân viên bưu điện giao hàng triệu đĩa DVD mỗi tuần chỉ gặp phải rất ít vấn đề.

Một công ty nổi bật khác nữa là L.L.Bean, một nhà bán lẻ theo catalog trực tuyến chuyên về quần áo và dụng cụ giải trí ngoài trời. Họ được biết đến nhiều nhất về dịch vụ khách hàng tuyệt hảo của mình, từng được xếp hạng ba về dịch vụ khách hàng trong Ngôi nhà Danh vọng[2] của MSN năm 2011. Dịch vụ khách hàng tuyệt hảo của L.L.Bean được phát triển từ dịch vụ bảo hành xuất sắc của họ, đã truyền cảm hứng cho sự trung thành và tin tưởng lớn lao của khách hàng. Châm ngôn bảo hành của họ là: “Sản phẩm của chúng tôi đảm bảo đáp ứng 100% sự hài lòng ở mọi khía cạnh. Hãy trả lại bất kỳ món nào đã được mua từ chúng tôi vào bất kỳ lúc nào nếu không phải thế. Chúng tôi không muốn bạn mua bất kỳ món hàng nào của L.L.Bean mà không hoàn toàn hài lòng”.

[2] *Customer Service Hall of Fame.*

Điều đặc biệt về sự bảo hành này là công ty trao sự đánh giá về mức độ hài lòng của khách hàng vào tay khách hàng – không chỉ trong ba mươi ngày hay một năm, mà là không có giới hạn về mặt thời gian. Chủ tịch hiện tại, cháu của L.L.Bean, Leon Gorman, nói

như sau về chính sách bảo hành của L.L.Bean khi ông giới thiệu nó lần đầu tiên vào năm 1968: "Nếu chúng ta kỳ vọng khách hàng tin vào chúng ta khi mua sản phẩm qua đường bưu điện, chúng ta phải tin họ trong việc quyết định liệu sản phẩm đó có mang lại sự hài lòng hay không trong suốt vòng đời sử dụng được kỳ vọng của nó".

Hiện nay, không khó tưởng tượng khách hàng có thể lạm dụng chính sách này và lợi dụng L.L.Bean ra sao. Trong vài vụ vô cùng hiếm hoi, công ty đã phải đặt ra giới hạn và đóng tài khoản của họ. Một nhà điều hành của L.L.Bean bảo chúng tôi: "Đó không phải là niềm tin mù quáng của chúng tôi. Đôi khi chúng tôi rất ngần ngại phải đề nghị một khách hàng nào đó nên rời chúng tôi mà mua hàng ở chỗ khác. Nhưng thật thú vị, chúng tôi gặp rất ít sự lạm dụng. Khách hàng của chúng tôi dường như biết ơn và tôn trọng sự chính trực trong dịch vụ bảo hành của chúng tôi, và họ trung thành với chúng tôi. Họ muốn được tin tưởng. Đặc biệt trong giai đoạn kinh tế khó khăn gần đây, khách hàng thường tìm đến những công ty nơi họ có thể tin vào giá trị cốt lõi của công ty và biết rằng các công ty này sẽ luôn làm đúng như vậy".

Giờ đây, khi bạn đang nghĩ về eBay, Netflix và L.L.Bean, hãy để ý rằng niềm tin được thực hành bởi những công ty này rất khác nhau, nhưng đó không phải là niềm tin mù quáng, cũng không phải là sự mất niềm tin, mà là niềm tin thông minh.

Niềm Tin Thông Minh Là Gì?

Niềm tin thông minh là *sự phân định*. Đó là một năng lực và một quy trình giúp chúng ta hoạt động với niềm tin cao trong một thế giới niềm tin thấp. Nó giảm thiểu rủi ro và gia tăng tối đa các khả năng bằng cách tối ưu hóa hai nhân tố chính*: khuynh hướng tin* và *sự phân tích*. Nói một cách đơn giản, niềm tin thông minh là *làm thế nào để tin* trong một thế giới có niềm tin thấp.

1. Khuynh hướng tin

Khuynh hướng tin là xu hướng, thiên kiến hoặc ước muốn tin vào người khác. Như chúng ta đã tìm hiểu ở Chương 2, trẻ em thường có khuynh hướng tin cậy cao. Khuynh hướng này có thể bị ảnh hưởng theo cách này hay cách khác bởi kinh nghiệm cá nhân hoặc do rèn luyện. Trong công việc, chúng ta thấy điều này được khẳng định mạnh mẽ khi con người thích tương tác hơn với những cá nhân, nhóm và tổ chức có niềm tin cao khắp nơi trên thế giới và họ cũng rất ý thức về kết quả của những tương tác niềm tin cao

của họ.

Khuynh hướng tin về cơ bản là vấn đề của con tim. Có khuynh hướng tin cậy cao – tức mở rộng niềm tin một cách có cân nhắc và có chủ đích – là một chiều kích quan trọng của niềm tin thông minh khi nó được kết hợp với sự phân tích cao tương tự. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những người có khuynh hướng tin thấp thường có những trải nghiệm làm giảm sự sẵn lòng mong muốn mở rộng niềm tin của mình đến người khác.

Khuynh hướng tin gần như là điểm xuất phát tốt nhất cho niềm tin thông minh; nói cách khác, chúng ta phải thể hiện niềm tin trước tiên. Chúng ta không bỏ qua sự phân tích mà chỉ hoãn nó lại. Chúng ta tiếp cận giải quyết những tình huống với niềm tin rằng "hầu hết mọi người cơ bản là tốt", và lý do chúng ta làm điều này là vì nó mở ra một thế giới với nhiều khả năng hoàn toàn mới.

Bắt đầu bằng khuynh hướng tin cậy cao không nhất thiết có nghĩa là cuối cùng chúng ta phải quyết định mở rộng niềm tin tới ai đó; trên thực tế, có thể không – đặc biệt sau khi chúng ta đã làm phép phân tích. Ý nghĩa thực sự của điều này là*chúng ta tự mở rộng lòng mình trước các khả năng*. Khi lãnh đạo bằng sự mất niềm tin, chúng ta thậm chí không nhìn thấy những khả năng, giống như nhìn một dòng sông mà không đeo kính phân cực vậy.

Có lần sau một trong những chương trình của chúng tôi, một luật sư tiến đến chúng tôi và nói: "Tôi không thể tin vào những gì tôi đang làm! Tôi nhận ra rằng mình đã cho phép sự mất niềm tin trở thành chiếc lăng kính để tôi nhìn nhận toàn bộ thế giới của mình. Nghề của tôi đã dạy tôi sống với sự mất niềm tin như là một điểm khởi đầu. Điều này đôi khi có tác dụng tốt nơi văn phòng luật của tôi, nhưng đôi lúc tôi phải trả giá rất đắt – và nó đã giết chết tôi trong các mối quan hệ cá nhân, vì tôi được 'lập trình' là phải hoài nghi. Tôi đã bỏ lỡ nhiều khả năng để tạo ra những mối quan hệ hạnh phúc hơn và dồi dào năng lượng hơn. Tôi cũng đã bỏ lỡ nhiều cơ hội để đạt được những kết quả tốt hơn".

Những người như Muhammad Yunus và các công ty như eBay, Netflix và L.L.Bean bắt đầu bằng khuynh hướng tin cậy cao, vì vậy cơ hội dành cho họ là vô tận. Họ thiết kế tổ chức của mình dựa trên triết lý 95% con người có thể tin cậy được thay vì qua lăng kính 5% con người là không đáng tin; và từ đó, họ tận hưởng những lợi ích được đền đáp từ niềm tin cao. Đối với nhiều người trong thời đại của sự phục hưng niềm tin cao trên toàn thế giới, tái kết nối với khuynh hướng tin cậy bẩm sinh của con người

chính là *sự phục hưng cá nhân* hay nói cách khác, đó là *sự tái thức tỉnh.*

2. Sự phân tích

Nếu chỉ tập trung vào khuynh hướng tin tưởng của mình, chúng ta thường có niềm tin mù quáng; và trong một thế giới niềm tin thấp, chúng ta luôn bị tổn thương. Để thực hành niềm tin thông minh, chúng ta cần kết hợp khuynh hướng tin cậy cao với sự phân tích cao tương xứng. Đây là lý do tại sao, ngay cả với khuynh hướng tin mạnh mẽ, những cá nhân và tổ chức thành công vẫn đề ra các điều khoản dành cho những kẻ lừa đảo nằm trong nhóm 5% hoặc tương đương thế, tùy vào hoàn cảnh hoặc bối cảnh. Ví dụ, hệ thống eBay được xây dựng trên cơ sở vững chắc của tính minh bạch và quy trình phản hồi khuyến khích, trao quyền cho người mua và người bán tự kiểm soát trang mạng. Hơn thế nữa, eBay đã thực hiện những thuật toán phức tạp để dò tìm các hành vi không thích hợp, sự gian lận, hoặc những nỗ lực rao bán hàng giả. Họ không ngừng canh gác, "làm sạch" hệ thống và loại bỏ những người không đáng tin cậy. Nói cách khác, eBay, Netflix, và L.L.Bean rõ ràng vận hành trên niềm tin, nhưng đó không phải là niềm tin mù quáng, mà là tin cậy có phân tích.

Hãy tin, nhưng có xác thực.

Ngạn ngữ Nga

Khuynh hướng tin là vấn đề của con tim (tình cảm), phân tích là vấn đề của khối óc (lý trí). Phân tích là khả năng đánh giá, cân nhắc những hàm ý và hệ quả, bao gồm cả rủi ro. Cùng với khuynh hướng tin cậy cao, sự phân tích vững vàng là một chiều kích quan trọng của niềm tin thông minh, nhưng nó cũng cần được củng cố. Nếu không – nếu chúng ta bắt đầu bằng một khuynh hướng tin cậy thấp – thì hầu hết chúng ta sẽ bị chìm đắm quá sâu vào phân tích đến mức làm lệch lạc phán đoán của chúng ta. Chúng ta nêu các kiểu lý do để không tin tưởng cấp trên, cấp dưới, đối tác, khách hàng, nhà cung cấp, đồng nghiệp, thậm chí cả gia đình mình nữa. Vấn đề là, phân tích cần thiết nhưng chưa đủ, và trong hầu hết các trường hợp, không nên chỉ dựa vào nó. May thay, trong thế giới kết nối Internet ngày nay, công nghệ thông tin và sự minh bạch Internet có thể giúp ích cho niềm tin thông minh bằng cách làm cho sự phân tích diễn ra nhanh hơn, gần với thời gian thực hơn.

Sự phân tích niềm tin thông minh bao gồm việc đánh giá ba biến số sau:

1. **Cơ hội** (tình huống – bạn đang tin tưởng ai về điều gì)

2. **Rủi ro** (mức độ rủi ro liên quan)

3. **Sự tín nhiệm** (tính cách và năng lực của những người liên quan)

Chúng ta hãy lần lượt xem xét mỗi biến số trên.

Biến số quan trọng #1: Cơ hội. Đánh giá cơ hội hoặc tình huống đơn giản là nhận diện rõ mình đang tin ai về *điều gì*. Liệu bạn có tin tưởng ai đó để cho phép họ làm việc từ nhà không? Để trao quyền cho họ quyết định một thương vụ? Để cho phép họ toàn quyền quản lý một dự án? Để chấp nhận ai đó trở thành đối tác trong chuỗi cung ứng của bạn? Ví dụ, Netflix tin khách hàng của mình sẽ thuê và trả lại các DVD; ngân hàng Grameen tin rằng người vay tiền sẽ trả lại cho họ các khoản vay.

Biến số quan trọng #2: Rủi ro. Cuộc sống có nhiều rủi ro và chúng ta không thể tránh khỏi chúng. Tin tưởng đồng nghĩa với chấp nhận rủi ro; không tin cũng là chấp nhận rủi ro. Mục tiêu của niềm tin thông minh là quản lý rủi ro một cách thông minh – là mở rộng niềm tin theo cách giúp ta gia tăng tối đa sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin. Để làm được như vậy, chúng ta cần đánh giá được mức độ của các rủi ro liên quan.

- Kết quả có thể mong đợi là gì?

- Khả năng đạt những thành quả ấy là bao nhiêu?

- Tầm quan trọng và tính minh thị của những kết quả ấy là gì?

Ngược lại, chúng ta hãy so sánh rủi ro trong hai tình huống khác nhau sau đây. Trong một trong những chương trình của chúng tôi, vị đô đốc của một tàu ngầm nguyên tử nói: "Trên tàu ngầm nguyên tử, mọi thứ đều có quy trình. Chúng tôi thậm chí còn có quy tắc sử dụng phòng tắm. Bạn có nghĩ như vậy là không tin ai cả và chúng tôi nên loại bỏ các quy trình đối với hầu hết những gì chúng tôi thực hiện không?". "Chắc chắn không", chúng tôi đáp, "vì rủi ro trong một tàu ngầm nguyên tử là rất lớn. Các quy định cho thấy sự đánh giá đúng mức các rủi ro tiềm tàng và theo đó xây dựng được niềm tin".

Trong một chương trình khác, một nhân viên ngân hàng đang sống ở nước ngoài chia sẻ trải nghiệm của mình khi con gái nhỏ của anh hỏi: "Nước Mỹ ra sao hở ba?". Người cha đáp: "Con có thể

đi bộ tới một chiếc máy bán báo tự động. Họ có một chồng báo ở trong đó, khi con nhét hai đồng 25 xu vào, khóa cửa tự động bật mở và con chỉ cần lấy một tờ báo rồi đóng cửa lại. Không có ai ở đó để kiểm tra xem con có lấy nhiều hơn một tờ báo hay không". "Ồ!", con gái anh ấy thốt lên. Cô bé không thể tin rằng người ta có thể mở rộng niềm tin đến mức đó. (Tình cờ là, những chiếc máy bán hàng đó được đặt nickname là "những cái hộp danh dự").

Hai ví dụ trên đóng khung rủi ro vào hai thái cực: "Có phải tình huống này liên quan đến những chiếc tàu ngầm, hay những tờ báo?". Nói cách khác, mức độ rủi ro ở đây là gì?

Sự nhã nhặn có hai phần: sự rộng lượng dù phải trả giá đắt, và niềm tin ngay cả khi có rủi ro.

Stephen Carter Nhà sử học và giáo sư luật, Đại học Yale

Trong chương trình *Mối nguy hiểm của người lạ* chúng tôi nêu ở phần trên, sự cẩn trọng cần được cân nhắc đúng mức là vì rủi ro quá lớn. Đối với một đứa trẻ, bị bắt cóc hoặc bị lạm dụng là điều quá khủng khiếp. Trong trường hợp đó, niềm tin thông minh nói rằng cần phải áp dụng những biện pháp bảo vệ thích đáng. Tuy nhiên, như chúng tôi từng lưu ý, chúng ta cần giúp trẻ em ý thức rằng hầu hết mọi người đều cơ bản là tốt, để sự mất niềm tin không trở thành mô thức tư duy dẫn dắt cuộc sống của các cháu sau này khi trưởng thành.

Trong chương trình vi tín dụng ở Bangladesh, Muhammad Yunus nhận thấy rủi ro rất nhỏ dù những người đi vay không có tài sản thế chấp. Mặc cho các ngân hàng khác và các chuyên gia tư vấn tài chính không đồng tình, ông vẫn tin rằng hầu hết người nghèo sẽ trả nợ, và niềm tin này được chứng minh bởi tỷ lệ hoàn trả các khoản vay là 98%. Song song đó, ông lập các nhóm hỗ trợ không chỉ để khích lệ và giúp đỡ người đi vay mà còn nhằm tạo ra một hệ thống tự kiểm soát đảm bảo hành vi có trách nhiệm của các thành viên trong nhóm vì uy tín của họ được gắn với nhau.

Một vài công ty hiện đại được thành lập với tôn chỉ rõ ràng là trợ giúp người khác giảm nhẹ rủi ro kinh doanh trong thế giới điện tử ngày nay. Một ví dụ là VeriSign, một công ty tạo điều kiện cho khách hàng có các hoạt động kinh doanh nhanh chóng bằng cách chứng minh tính hợp pháp và an toàn của các trang mạng Internet. Các nghiên cứu cho thấy sự hiện diện của VeriSign Trust Seal trên trang web của một công ty giúp gia tăng các giao dịch trực tuyến của họ từ 10% đến 34%. Một ví dụ khác là PayPal, một

công ty duy trì thẻ tín dụng và số tài khoản ngân hàng trên một trang web an toàn cho 87 triệu khách hàng khắp nơi trên thế giới và giúp họ thanh toán những vụ mua bán trực tuyến nhanh chóng, dễ dàng mà không gặp rủi ro rò rỉ thông tin tài chính. PayPal cũng mang lại lợi ích cho những người bán hàng trực tuyến, rằng các thanh toán của khách hàng đều chính xác.

Chúng ta đang chứng kiến sự tăng trưởng của ngành công nghiệp niềm tin.

Jeff Jarvis Nhà báo & tác giả

Biến số quan trọng #3: Sự tín nhiệm. Sự tín nhiệm liên quan đến tính cách và năng lực của người mà bạn đang thực hiện phép phân tích. Có lẽ bạn đã nghe câu chuyện này: Có một cậu bé được mẹ bảo mang bữa trưa cho cha cậu, người đang đào đất dưới một cái giếng tối tăm. Khi cậu bé tới nơi, cha cậu bảo cậu thả bữa trưa xuống giếng cho ông, và cậu bé vâng lời. Sau đó, cha cậu nói: "Này con, bấy nhiêu đồ ăn đủ cho hai người đấy. Sao con không nhảy xuống và cùng ăn với cha?". Cái nắng làm cậu lóa mắt không thể nhìn thấy gì dưới giếng, vì vậy cậu nói: "Nhưng con không nhìn thấy cha". Người cha đáp: "Nhưng cha nhìn thấy con. Cứ nhảy xuống. Cha sẽ đỡ lấy con". Bạn sẽ làm gì nếu bạn là cậu bé đó? Trong câu chuyện, cậu bé nhảy vào cái giếng đen ngòm, và người cha đỡ lấy cậu bằng đôi tay rắn chắc của mình, và họ cùng nhau thưởng thức bữa trưa.

Rõ ràng người cha đáng tin cậy đối với người con. Cậu bé biết mình có thể tin tưởng ở ông. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu dưới hố là một người khác? Điều gì sẽ xảy ra nếu đó là một kẻ hoàn toàn xa lạ? Cậu bé có dám nhảy xuống dưới đó không?

Mở rộng niềm tin là hành động của niềm tin – đôi khi là bước nhảy của niềm tin. Tuy nhiên, khi thực hiện cú nhảy đó, bạn có cơ hội kiểm tra và xác thực sự tín nhiệm của các cá nhân hay tổ chức có liên quan. Nếu độ tín nhiệm thấp và rủi ro của việc mở rộng niềm tin trong một tình huống cụ thể nào đó là cao, bạn có thể quyết định không nên mở rộng niềm tin, hoặc mở rộng niềm tin một cách thận trọng, vì tin rằng chính hành động dám chấp nhận rủi ro và mở rộng niềm tin sẽ giúp cá nhân hoặc tổ chức ấy gia tăng sự đáng tin cậy của họ.

Bài học lớn tôi rút ra trong đời là cách duy nhất để làm cho một người trở nên đáng tin cậy là hãy tin vào anh ta; và cách chắc chắn nhất để làm cho anh ta không đáng tin cậy là không tin anh ta và thể hiện

cho anh ta thấy điều đó.

Henry L. Stimson Cựu Ngoại trưởng Mỹ

Trong bất kỳ tình huống nào, xem xét sự đáng tin cậy của bên kia là một phép phân tích tốt nên làm. Ví dụ, hãy cân nhắc những gì bạn có thể làm nếu bạn được trao cho cơ hội hợp tác với ai đó, chẳng hạn như Jon Huntsman, Sr., nhà sáng lập Tập đoàn Huntsman. Nếu bạn muốn nghiên cứu sự đáng tin cậy của Huntsman, bạn sẽ thấy rằng có lần ông liên quan đến những vụ thương lượng với Charles Miller Smith, chủ tịch kiêm CEO của Imperial Chemical Industries, một trong những công ty lớn nhất Vương quốc Anh. Huntsman mô tả sự sáp nhập tiềm năng như là một thương vụ lớn nhất trong đời ông, thương vụ sẽ làm tăng gấp đôi quy mô của Huntsman Corp. Đó là những cuộc thương lượng cực kỳ khó khăn vì thương vụ này rất phức tạp và chịu sức ép nặng nề bởi cả hai phía. Lúc cuộc thương lượng gần đến hồi kết thúc, Smith bị mất tập trung về mặt cảm xúc. Vợ ông lúc đó đang bị ung thư giai đoạn cuối và bà qua đời trước khi thương vụ hoàn tất. Sau khi được mệnh danh là nhà đàm phán cứng rắn, Huntsman biết lẽ ra họ có thể buộc bên kia hạ giá thêm 200 triệu đô-la nữa, nhưng phải trả giá bằng sức khỏe cảm xúc của Smith. Vì vậy, thay vào đó, ông chọn không đòi hỏi gì thêm trong 20% phần cuối cùng của thương vụ. "Thỏa thuận như thế đã được xem là tốt đẹp", ông nói. "Mỗi bên đều được hưởng lợi, và tôi có thêm một người bạn suốt đời".

Bạn cũng có thể biết rằng Huntsman hợp tác với Mitsubishi để mở một nhà máy ở Thái Lan. Sau một thời gian, một nhà điều hành của Mitsubishi gọi điện cho Huntsman nói rằng mọi công ty ở Thái Lan đều phải trả cho các quan chức chính phủ tiền bồi dưỡng hằng năm để kinh doanh ở đó, và phần của Huntsman cho sự hợp tác này vào năm đó là 250.000 đô-la. Huntsman nhận ra, mà không hề biết trước, rằng Mitsubishi đã lấy phần lợi nhuận đáng ra được chia cho ông hằng năm để "lo lót" cho các quan chức biến chất, rồi họ lại quyết định rằng Huntsman phải cùng chịu khoản chi đó. Huntsman viết trong cuốn sách của mình, *Winners Never Cheat:*

Tôi đã nói rằng chúng tôi không có ý định trả thậm chí 5 xu cho cái không gì khác hơn là sự tống tiền… Ngày hôm sau, tôi báo cho Mitsubishi chúng tôi sẽ bán phần hùn của chúng tôi. Sau khi không thuyết phục tôi được về chuyện này, Mitsubishi trả cho tôi một cái giá có chiết khấu để mua lại phần vốn hùn của chúng tôi ở HMT. Chúng tôi mất 3 triệu đô-la trước mắt, nhưng xét về dài hạn đó là một may

mắn. Khi cuộc khủng hoảng kinh tế châu Á diễn ra và kéo dài, toàn bộ ngành công nghiệp này bị suy kiệt… Sau khi vụ từ chối trả "phí" ở Thái Lan của chúng tôi được công khai, chúng tôi không bao giờ gặp lại vấn đề hối lộ nào nữa ở phần đó của thế giới. Người ta nói Huntsman nói không là không, và nhiều công ty khác cũng làm điều tương tự.

Tôi không bao giờ để bất kỳ ai từ chối giao dịch với tôi vì thiếu niềm tin.

Jon Huntsman, Sr. Nhà sáng lập Tập đoàn Huntsman

Bạn có thể bắt gặp nhiều câu chuyện chứng thực cho sự đáng tin cậy của Huntsman. Tương tự, hành vi đạo đức, sự quan tâm, sự đáng tin cậy của ông thường có tác động tích cực đến quyết định mở rộng niềm tin của bạn đối với ông trong các mối quan hệ kinh doanh.

Sự đáng tin cậy liên quan đến *tính cách* (sự chính trực và ý định) và *khả năng* (năng lực và kết quả). Chúng ta không bao giờ muốn hợp tác với người rất giỏi nhưng có tính gian lận, hay những người rất trung thực nhưng không có năng lực. Sự đáng tin cậy cũng liên quan đến sự phù hợp về khả năng hoàn thành công việc của một người. Dù bạn có thể tin một đồng nghiệp làm thay công việc của bạn trong khi bạn đi nghỉ phép, nhưng bạn không tin cũng người đó có thể cắt tóc cho bạn hoặc giải phẫu đầu gối cho con gái bạn.

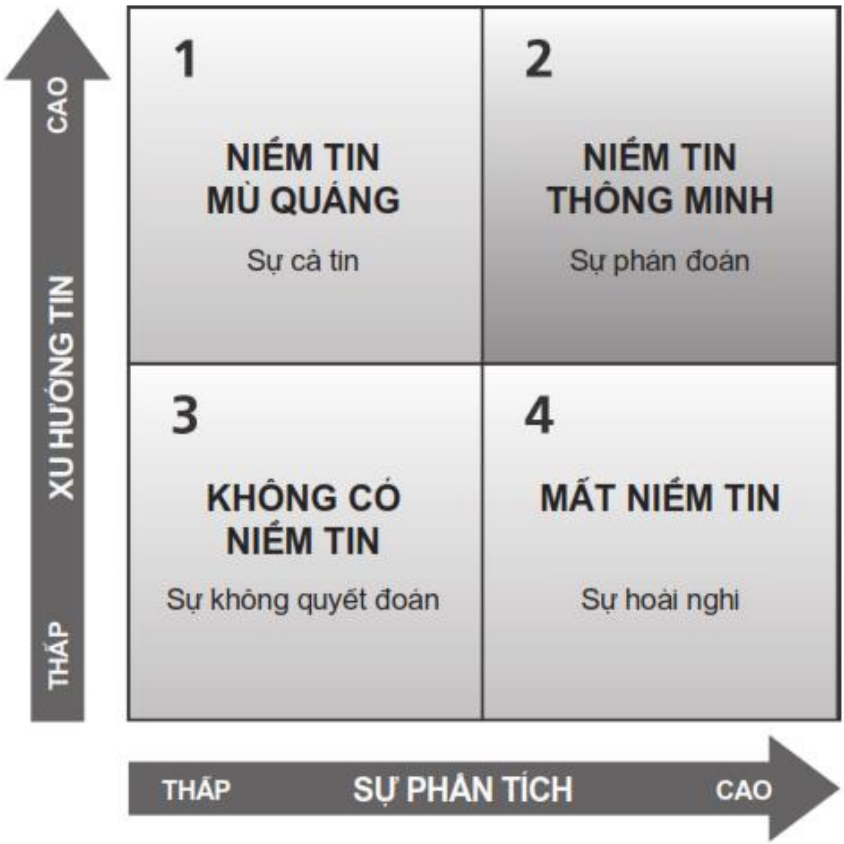
Khi chúng ta biết ai đó là người đáng tin cậy, chúng ta tự tin rằng mình có thể tin họ. Điều tương tự cũng đúng với các tổ chức. Rắc rối chỉ xảy ra khi chúng ta không xác thực để đảm bảo ai đó có đáng tin cậy hay không; hoặc khi chúng ta giả định rằng vì họ từng có lần đáng tin cậy, nên họ sẽ như thế. Đây chính là điều đã xảy ra khi Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ không điều tra kỹ lưỡng Bernie Madoff, vì vậy đã không thể khám phá ra vụ lừa đảo nhiều tỷ đô-la như thế.

Đừng tin tất cả mọi người, nhưng hãy tin những người có phẩm giá; vế trước là sự ngu ngốc, vế sau là dấu hiệu của sự thận trọng.

Democritus Triết gia Hy Lạp

Ma Trận Niềm Tin Thông Minh

Nếu chúng ta trình bày hai nhân tố của niềm tin thông minh – khuynh hướng tin và phép phân tích (tình huống, rủi ro và sự tín nhiệm) – bằng một ma trận, chúng ta có thể thấy khuynh hướng tin cậy cao kết hợp với phân tích thấp sẽ dẫn đến sự cả tin hay *niềm tin mù quáng* ở Vùng 1. Khuynh hướng tin cậy cao kết hợp với phân tích cao sẽ dẫn đến sự phán đoán tốt hay *niềm tin thông minh* ở Vùng 2. Khuynh hướng tin thấp kết hợp với phân tích thấp sẽ dẫn đến sự không quyết đoán hay *không có niềm tin* ở Vùng 3. Khuynh hướng tin thấp kết hợp với phân tích cao sẽ dẫn đến sự hoài nghi hay sự *mất niềm tin* ở Vùng 4.



Hãy nhìn ma trận này và cảm nhận từng phần tư của nó. Dù chúng ta có thể cảm nhận được niềm hạnh phúc tức thời ở Vùng 1 (niềm tin mù quáng), nhưng chúng ta thường không hạnh phúc được lâu do chúng ta cả tin, rồi sớm muộn chúng ta sẽ bị tổn thương. Chắc chắn chúng ta sẽ phải trả giá vì không gắn kết khối

óc với con tim. Ở Vùng 3 (không có niềm tin), chúng ta không dùng khối óc cũng không dùng con tim, kết quả là chúng ta cảm thấy thiếu quyết đoán và bất an vì nghĩ rằng mình không thể tin ai – kể cả chính mình. Điều này đặc biệt gây thất vọng cho đội nhóm và các tổ chức khi sự thiếu quyết đoán do tệ quan liêu hành chánh làm cho mọi chuyển động tích cực phải dừng lại. Ở Vùng 4 (mất niềm tin), chỉ có khối óc hoạt động. Kết quả là chúng ta trở nên hoài nghi và phòng thủ đến mức không tin bất kỳ ai ngoài chính mình. Thế rồi chúng ta đánh mất lợi ích từ những mối quan hệ cá nhân sâu sắc với người khác. Chỉ có Vùng 2 (niềm tin thông minh) là nơi duy nhất kết hợp con tim và khối óc – khuynh hướng tin cậy bẩm sinh cùng sự phân tích để quản trị rủi ro một cách khôn ngoan. Đó là vùng duy nhất cho chúng ta sự phán đoán cần thiết để nhận rõ khi nào nên tin, khi nào không, và làm thế nào để mở rộng niềm tin theo cách giảm thiểu tối đa những gì có thể sai và gia tăng tối đa những gì có thể diễn ra đúng đắn.

Sau khi xác định những yếu tố thiết yếu của niềm tin thông minh, chúng ta cũng cần nói rằng: hơn cả một ngành khoa học, niềm tin thông minh là một nghệ thuật. Đó là hành động phán đoán có thể được phát triển thành một kỹ năng có ý thức và có cân nhắc. Chúng tôi nhớ đến bộ phim *Dead Poets Society,* trong đó Robin Williams thủ vai John Keating, một thầy giáo tiếng Anh không chính thống tại trường tiểu học dành cho nam sinh Welton Academy. Trong một cảnh nọ, Keating bảo một học sinh đọc phần giới thiệu của sách giáo khoa thơ ca dành cho con trai, sáng tác bởi "Tiến sĩ J. Evans Pritchard". Trang này đưa ra một công thức toán học khô khan về cách đánh giá chất lượng một bài thơ. Sau đó, Keating bảo các cậu trò nhỏ:

Này các em, thầy muốn các em xé bỏ trang ấy đi. Làm đi, hãy xé bỏ nguyên trang đó. Các em có nghe không? Xé bỏ nó đi … Và đừng chỉ xé bỏ trang đó, hãy xé bỏ toàn bộ lời giới thiệu đi. Thầy muốn nó biến mất. Đừng để sót lại chút nào… Hãy biến đi, Tiến sĩ J. Evans Pritchard. Đó không phải là Kinh thánh, các em sẽ không phải xuống địa ngục vì việc làm này. Hãy mạnh tay lên, hãy xé sạch sẽ. Thầy muốn không để lại gì… Đây là một trận chiến, là chiến tranh. Thương vong sẽ là con tim và tâm hồn của các em .

Mới đầu các cậu bé phản ứng trong sự ngạc nhiên và bối rối, nhưng rồi do dự xé những trang sách đó, Keating nói tiếp:

Chúng ta không đọc và làm thơ vì nó hay. Chúng ta đọc và làm thơ vì chúng ta là những thành viên của giống người. Và giống người thì tràn ngập đam mê. Và y khoa, luật khoa, kinh doanh, kỹ thuật là

những theo đuổi nghề nghiệp cao quý, cần thiết để duy trì cuộc sống. Nhưng thơ ca, sắc đẹp, sự lãng mạn, tình yêu là những thứ chúng ta sống vì chúng.

Chúng tôi chia sẻ cảnh phim này ý muốn nói rằng mặc dù chúng tôi đã cung cấp cho bạn một công thức chứa đựng những yếu tố thiết yếu của niềm tin thông minh, cũng như với thơ ca, nhưng những gì chúng ta thảo luận là nghệ thuật, chứ không phải khoa học. Niềm tin thông minh đòi hỏi sự phán đoán – sự phán đoán toàn diện. Đó cũng không phải là một đề xuất vạn năng, cũng không có một câu trả lời duy nhất "đúng". Ngoài bản thân mỗi yếu tố này, sự tương tác giữa hai yếu tố sẽ nâng tầm bản năng và trực giác vào thực tiễn của sự phán đoán tốt.

Sự phán đoán được phát triển qua kinh nghiệm, đôi khi chúng ta phạm lỗi. Chúng ta có thể mắc lỗi khi tin vào người khác. Nhưng khi chúng ta càng nhận ra và thực hành khuynh hướng tin, cũng như khả năng phân tích tình huống, rủi ro, sự đáng tin cậy một cách hiệu quả, và càng tạo ra cộng lực giữa họ nhiều bao nhiêu, thì chúng ta càng thành công hơn trong việc tạo ra những mối quan hệ tin tưởng, các cơ hội cao và gia tăng sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui nhiều bấy nhiêu.

Sự phán đoán tốt đến từ kinh nghiệm và kinh nghiệm đến từ sự phán đoán tồi.

Rita Mae Brown

Mặt Kia Của Đồng Tiền

Ma trận niềm tin thông minh cực kỳ hữu ích trong việc giúp chúng ta quyết định mở rộng niềm tin đến người khác. Nhưng còn có một lợi ích khác nữa, cũng là chiều kích quan trọng không kém của niềm tin thông minh – đó là trở nên đáng tin cậy để người khác cảm thấy tự tin khi mở rộng niềm tin đến chúng ta. Có thể xem điều này như là mặt kia của đồng xu "niềm tin thông minh", nhưng có một sự khác biệt lớn: dù bạn có thể hoặc không quyết định mở rộng niềm tin đến ai đó dựa trên khuynh hướng tin và sự phân tích (cơ hội, rủi ro và sự đáng tin cậy) của bạn, nhưng *không bao giờ* xảy ra tình huống mà trong đó niềm tin thông minh không liên quan đến sự đáng tin cậy của chính bạn. Sự đáng tin cậy của bản thân là một hằng số tối quan trọng.

Hãy xem lại ví dụ về Jon Huntsman, Sr. ở phần trước. Nhờ sự đáng

tin cậy của ông mà vô số khả năng tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui mở ra cho ông chứ không phải ai khác kém tin cậy hơn. Warren Buffett, Chủ tịch kiêm CEO của Berkshire Hathaway, cũng thế. Ông được nhiều người thừa nhận là nhà đầu tư thành công nhất mọi thời đại. Buffett thường xuyên gởi các bản ghi nhớ cho bảy mươi bảy giám đốc điều hành của mình (mà ông gọi là đội "All-Stars" của mình) để củng cố cam kết tuyệt đối và không khoan nhượng của mình về sự đáng tin cậy và nhắc nhở họ duy trì điều đó. Ông nói:

Chúng ta có thể mất tiền – thậm chí mất rất nhiều tiền – nhưng chúng ta không chấp nhận mất uy tín, dù nhỏ như một hạt đậu. Chúng ta hãy đảm bảo rằng mọi hoạt động kinh doanh của chúng ta đều có thể được đưa lên trang nhất của một tờ báo phát hành toàn quốc qua một cây bút tuy không thân thiện nhưng rất khôn ngoan. Trong nhiều lĩnh vực, kể cả những vụ mua bán, sáp nhập, thành quả của Berkshire là từ uy tín của nó, và chúng ta không muốn làm điều gì dưới bất cứ hình thức nào có thể làm hoen ố nó. Berkshire được Fortune xếp hạng là công ty được ngưỡng mộ thứ hai trên thế giới. Chúng ta phải mất bốn mươi ba năm mới tới được đó, nhưng chúng ta có thể đánh mất nó trong bốn mươi ba phút.

Như chúng tôi đã nêu tại phần **Ý định của chúng tôi** ở đầu cuốn sách này, Buffett từng nói:

Một số người đang làm một việc gì đó tại Berkshire mà các bạn và tôi sẽ không lấy làm hài lòng nếu chúng ta biết được. Đó là điều không tránh khỏi: Hiện chúng ta đang có hơn hai trăm ngàn nhân viên và khả năng những con người đó trải qua một ngày làm việc không có hành vi xấu là điều không thể.

Và ông tiếp tục:

Nhưng chúng ta có thể tạo ra ảnh hưởng to lớn trong việc giảm tối đa những kiểu hành vi như thế bằng cách xắn tay áo giải quyết ngay vấn đề khi "ngửi" thấy có chuyện gì đó không đúng đang xảy ra. Thá i độ của quý vị về những vấn đề như thế, được thể hiện bằng lời nói cũng như hành động, là yếu tố quan trọng nhất trong việc làm thế nào để phát triển văn hóa kinh doanh của chúng ta. Văn hóa, chứ không phải là những cuốn nội quy hay luật lệ, mới quyết định lối ứng xử của chúng ta.

Một vụ đúng như thế xảy ra vào năm 2011, khi vụ việc vỡ ra là một giám đốc cấp cao của Berkshire Hathaway đã cư xử theo cách vi phạm nghiêm trọng niềm tin của Buffett. Một vài người mượn

hành vi lừa đảo của ông ấy để biện luận rằng kiểu quản trị bằng niềm tin của Buffett không còn hiệu quả nữa. Nhưng hãy nhìn vào kết quả: người này đã phải ra đi mà không được nhận khoản trợ cấp thôi việc nào (phản bác rằng các thương vụ mua bán cổ phiếu của ông ta phạm luật hoặc vi phạm chính sách của Berkshire); Buffett chuyển mọi thông tin cho Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ và ông tái xác nhận trước các giám đốc điều hành của mình rằng hành vi không đáng tin cậy sẽ không được đền đáp, cũng như không được chấp nhận tại Berkshire Hathaway. Những gì Buffett đã khôn ngoan không làm là xem bảy mươi sáu nhà quản lý còn lại của mình như thể họ không đáng được tin cậy chỉ vì một người đã lạm dụng niềm tin của ông. Kết quả là, dù rất đau đớn, nhưng Berkshire Hathaway vẫn tiếp tục hưởng lợi từ văn hóa niềm tin cao của mình.

Sự đáng tin cậy của con người Buffett truyền cảm hứng niềm tin lớn lao đến nhiều người. Cách ông mở rộng niềm tin tới các nhà quản trị của mình truyền cho họ cảm hứng về lòng trung thành và tinh thần trách nhiệm để đảm bảo rằng Berkshire Hathaway luôn đáng tin cậy. Cathy Baron Tamraz, một trong bảy mươi bảy nhà quản trị trong đội ngũ "toàn ngôi sao" của ông và là cựu CEO của Business Wire, công ty mà bà đã bán cho Buffett vào năm 2006, nói: "Warren làm cho chúng ta cảm thấy chúng ta không thể làm điều sai trái… chúng ta sẽ thao thức hằng đêm bởi vì chúng ta luôn muốn làm đúng mỗi ngày. Thật là phi thường". Kết quả của cách tiếp cận này là Buffett đã trở thành người giàu thứ ba thế giới[3], và ông đang lan tỏa sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin tới hàng triệu người qua quyết định hiến tặng 99% khối tài sản trị giá 50 tỷ đô-la cho các tổ chức từ thiện để cải thiện điều kiện sống cho rất nhiều người trên toàn thế giới, chủ yếu qua tổ chức từ thiện Bill & Melinda Gates Foundation.

[3] Theo bảng xếp hạng của Forbes vào năm 2011, người giàu nhất thế giới là Carlos Slim Helú, tỷ phú ngành viễn thông và di động Mexico với 75 tỷ đô-la; thứ hai là Bill Gates, Chủ tịch Microsoft với 56 tỷ đô-la; thứ ba là Warren Buffett với 50 tỷ đô-la.

Trong thế giới niềm tin thấp ngày nay, đôi khi cũng dễ biện minh cho những hành vi không đáng tin cậy – "Không sao cả. Ai cũng làm thế mà". Nhưng không phải ai cũng đều hành xử như vậy. Thực vậy, trong bản ghi nhớ Buffett gởi cho đội "All-Star" của mình vào năm 2006, ông viết:

Năm từ nguy hiểm nhất trong kinh doanh có lẽ là những từ này "Ai cũng làm thế cả". Rất nhiều ngân hàng và công ty bảo hiểm đã chịu

thảm họa thu nhập vì dựa trên lý lẽ đó.

Tồi tệ hơn nữa là những hậu quả từ việc sử dụng cụm từ ấy để biện minh cho mặt đạo đức của những hành động gợi ý sai trái. Đã có hơn một trăm công ty bị lôi kéo vào vụ bê bối ghi lùi ngày cổ phiếu quyền chọn (stock option) và con số này chắc chắn sẽ còn tăng lên. Tôi đoán rằng nhiều người liên quan lẽ ra đã không hành xử như thế ngoại trừ sự thật là họ cảm thấy người khác cũng làm như vậy. Điều tương tự cũng diễn ra với các trò gian lận kế toán nhằm phù phép thu nhập, lợi nhuận – và lừa dối các nhà đầu tư – đã xảy ra trong những năm gần đây.

Có lẽ bạn rất hạnh phúc khi có người thực hiện di chúc của mình, hay vì cậu con rể mà hầu hết mọi người tham gia vào trò xấu xa này. Nhưng một lúc nào đó, họ nhận ra rằng – có lẽ do các kiểm toán viên hoặc chuyên gia tư vấn gợi ý cho họ – có nhiều nhà quản lý rất được tôn trọng đang tham gia vào những việc này và vì thế bản thân họ làm như vậy cũng không sao. Đó là một sự biện minh đầy cám dỗ.

NHIỆM VỤ CỦA CHÚNG TA LÀ LÀM CHO HỆ THỐNG KẾ TOÁN NÀY KÉM MINH BẠCH HƠN.
CÁI GÌ?!
CHÚNG TA KHÔNG MUỐN CÁC NHÀ ĐẦU TƯ BIẾT CHÚNG TA ĐANG LÀM GÌ!
CHÚNG TA LÀ NGƯỜI XẤU À?
CHÚNG TA LÀ NHỮNG NGƯỜI TỐT BỊ ẢNH HƯỞNG BỞI VĂN HÓA CÔNG TY XẤU.
Ồ, VẬY HẢ? CỨ TIẾP TỤC ĐI.
www.dilbert.com
scottadams@aol.com
© 2002 United Feature Syndicate, Inc.

DILBERT © 2002 Scott Adams. Used by permission of UNIVERSAL UCLICK. All rights reserved.

Nhưng không còn gì sai hơn! Trên thực tế, mỗi khi bạn nghe câu "Ai cũng làm thế cả", bạn phải hiểu rằng có một cây cờ đỏ khổng lồ cắm ngay đó. Tại sao phải lý lẽ này nọ cho những hành động sai trái như thế trong khi có sẵn một lý do chính đáng? Rõ ràng người biện hộ chí ít cũng phải có chút nghi ngờ về hành động này nếu anh ta tận dụng câu nói cửa miệng này.

Hành xử theo những cách không đáng tin cậy không bao giờ là một phần của niềm tin thông minh. Đó không phải là thông minh. Mặc dù một vài cá nhân và tổ chức có thể tránh được tiếng bất tín trong một thời gian ngắn, lối tiếp cận này không chắc chắn. Một lúc nào đó, sự trừng phạt đích đáng sẽ đến. Sự trừng phạt dành cho Bernie Madoff diễn ra nhiều năm sau khi ông ấy bắt đầu trò gian lận trong mua bán cổ phiếu – nhưng chắc chắn sẽ xảy ra. Hành vi không đáng tin cậy đơn giản sẽ – theo thời gian –

không tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui bền vững.

Niềm Tin Thông Minh Qua Hành Động

Bây giờ, với cặp kính niềm tin thông minh đã được đeo chặt hơn, bạn thử nhớ lại những ví dụ chúng tôi đã chia sẻ ở phần trước về eBay, Netflix, Berkshire Hathaway, L.L.Bean và suy nghĩ về cách các công ty này đã kết hợp khuynh hướng tin với sự phân tích ra sao để lựa chọn một cách tiếp cận niềm tin thông minh thành công. Bạn cũng có thể nghĩ về các nhà buôn Maghrib thế kỷ thứ mười ở Trung Đông hoặc Muhammad Yunus của Ngân hàng Grameen ở Bangladesh.

Ngoài ra, hãy nhớ đến công ty bảo hiểm ở châu Âu bị tổn hại nghiêm trọng bởi vụ gian lận đòi bồi thường bảo hiểm. Khi đó ban lãnh đạo công ty đã chọn thái độ cho rằng mọi khách hàng của họ đều là những kẻ gian dối, trừ khi họ chứng minh điều ngược lại, và thái độ đó đẩy nhiều khách hàng rời bỏ công ty. Nhưng câu chuyện này không dừng lại ở đó. Để sửa sai, ban lãnh đạo quyết định thay đổi cách tiếp cận. Họ tuyên bố với khách hàng rằng: "Chúng tôi tin tưởng các bạn. Nếu các bạn nộp đơn đòi bồi thường, chúng tôi rất trân trọng". Đồng thời, họ tuyên bố rằng công ty chỉ muốn làm việc với những khách hàng trung thực, vì vậy có một số khách hàng âm thầm rút lui. Ngoài ra, họ cũng thực hiện các phân tích và phát hiện ra rằng thủ tục hành chính thực sự làm họ phải tốn phí quản lý nhiều hơn cả tiền bồi thường cho khách hàng. Điều đã xảy ra khi họ thực hiện cách tiếp cận mới là niềm tin và tốc độ tăng lên đáng kể. Các đơn đòi bồi thường trước đây từng mất nhiều tuần hoặc nhiều tháng để xử lý thì nay được xử lý xong trong vài ngày hoặc thậm chí vài giờ, và khách hàng rất hài lòng. Lòng trung thành của họ dành cho công ty tăng lên và họ giới thiệu truyền miệng dịch vụ cho nhiều khách hàng mới. Và, thật ngạc nhiên, tổng số đơn đòi bồi thường giảm đáng kể. Vì cảm thấy được tin tưởng, cho nên người ta không đòi bồi thường những tổn thất vặt vãnh nữa.

Một minh họa tuyệt vời về niềm tin thông minh trong lĩnh vực xã hội là hoạt động an ninh cộng đồng. Trở lại với những năm đầu thập niên 1990, Cảnh sát Quốc gia Columbia thường lái xe tuần tra tại các khu thường có tội phạm ma túy và bạo lực. Trong những khu đó, trẻ con và thiếu niên bị buộc phải đi ăn cắp và bán ma túy, bị đe dọa nếu không hợp tác, và được trả công bằng ma túy. Cảnh sát không được người dân tin cậy. Không ai nghĩ tới việc hợp tác với cảnh sát để giải quyết tình trạng này. Nhưng khi Antanas Mockus được bầu làm thị trưởng Bogota vào năm 1994,

ông quyết định thực hiện một số thay đổi quan trọng. Ông thay đổi mô thức tư duy từ khuynh hướng tin cậy thấp thành khuynh hướng tin cậy cao. Thay đổi đó ảnh hưởng đến sự phân tích của ông về hoàn cảnh và về rủi ro từ việc kêu gọi sự hợp tác của người dân. Quyết định được đưa ra là huấn luyện cảnh sát những kỹ năng xã hội, tổ chức họ thành từng nhóm hai người, và giao mỗi nhóm phụ trách những khu vực cụ thể trong nhiều năm. Nhân viên cảnh sát bắt đầu cưỡi xe đạp thay vì tuần tra bằng xe hơi. Họ xuống địa bàn thường xuyên và thỉnh thoảng dừng lại trò chuyện với người dân trên phố. Họ tổ chức những hội thảo an ninh khu phố và giúp các trường học mang những bài học phòng ngừa nguy hiểm đến cho trẻ em. Họ thiết lập các hội giám sát tội phạm theo từng cộng đồng để vận hành các hệ thống báo động và chia sẻ thông tin với cảnh sát. Một báo cáo viết:

Và nỗ lực ấy đã mang lại nhiều trái ngọt... Giờ đây [tháng 9 năm 2010], Bogota có tỷ lệ tội giết người thấp nhất so với bất kỳ thành phố lớn nào trong nước.

Nhận thức của công chúng về việc thi hành luật cũng đã thay đổi 180 độ. Trong một khảo sát vào năm 1983, 73% người dân Columbia được phỏng vấn nói rằng họ suy nghĩ rất tiêu cực về cảnh sát. Nhưng vào năm 2002, một báo cáo được trường Đại học Javeriana thực hiện cho thấy 85% cư dân Bogota nói rằng họ có suy nghĩ tích cực về hoạt động trị an của cảnh sát. Ngoài ra, 86,3% nói chương trình trật tự trị an công cộng đã đáp ứng yêu cầu và giải quyết được sự than phiền của họ. Có 99% người dân nói rằng cảnh sát khu vực thân thiện với dân chúng, và 86,5% nói rằng hiệu quả hoạt động của cảnh sát đã có nhiều cải thiện.

Bằng cách mở rộng niềm tin thông minh, các sĩ quan cảnh sát đó đã truyền cảm hứng cho các thành viên trong cộng đồng tin tưởng vào họ. Họ giảm rủi ro bị liên lụy cho những công dân muốn cải thiện cộng đồng. Ngoài những chứng cứ rõ ràng về niềm tin và tỷ lệ tội phạm giảm, họ bắt đầu nhận ra rằng những đứa trẻ từng dính líu đến ma túy nay đã bắt đầu có những chọn lựa tốt hơn.

Ở Vancouver, British Columbia, Sở Cảnh sát Richmond thuộc đội Kỵ binh Hoàng gia Canada đã thử nghiệm một cách tiếp cận khác dựa trên niềm tin thông minh. Họ quyết định hợp tác với các công ty địa phương để cung cấp "những tấm vé tích cực" cho thanh niên có hành động đúng đắn. Những tấm vé này không chỉ thể hiện niềm tin vào thanh niên mà chúng còn cho phép họ mang tới các cửa hàng địa phương để đổi lấy kem, bánh pizza, xem một

chương trình biểu diễn hoặc xem phim, v.v... để họ có thể làm quen với các nhà kinh doanh địa phương và tương tác với họ theo những cách tích cực. Cảnh sát phát hành ba vé tích cực cho mỗi một vé (tiêu cực) truyền thống. Tác động của cách tiếp cận này có thể đo lường được. Tinh thần làm việc của nhân viên cảnh sát tăng lên đáng kể, và niềm tin được phát triển không chỉ với thanh niên mà còn trong cộng đồng rộng lớn hơn. Thanh thiếu niên ra tòa và bị bắt giữ ở Vancouver giảm tới gần 50% trong giai đoạn ba năm. Tỷ lệ tái phạm tội giảm còn 5%, có nghĩa là 95% thanh niên được đưa vào Chương trình Khôi phục Công lý[4] không bao giờ tái phạm hay có va chạm tiêu cực với cảnh sát. Đặc biệt, chi phí xử lý phạm pháp giảm tới 90%. Người dẫn dắt sáng kiến này, Ward Clapham, hiện làm việc với hơn năm mươi ba quốc gia để hướng dẫn thực hiện chương trình "những tấm vé tích cực". Theo Clapham: "Chuyện này không liên quan gì đến số lượng vé được đổi lấy quà là bao nhiêu, mà vé là cánh cửa dẫn đến mối quan hệ. Tất cả là về mối quan hệ".

[4] *Restorative Justice Program.*

Xây dựng mối quan hệ là xây dựng niềm tin… và khi có niềm tin, điều gì cũng có thể xảy ra.

Wayne Yee Chuyên gia Tư vấn Hỗ trợ Thanh thiếu niên
Richmond, British Columbia

Tác Động Qua Lại Của Niềm Tin

Như bạn có thể thấy qua những ví dụ trên, những món cổ tức lớn sẽ đến từ khả năng mở rộng niềm tin một cách khôn ngoan và được tin tưởng. Có lẽ thú vị nhất là chu kỳ phát triển hướng lên trên được tạo ra bởi tính chất tương hỗ của niềm tin. Bạn tin ai thì người đó có khuynh hướng tin lại bạn. Khi chúng ta kìm giữ niềm tin hoặc thể hiện sự mất niềm tin nơi người nào đó, họ thường đáp lại bằng sự mất niềm tin. Trong nhiều tổ chức, lý do chính khiến cho nhân viên không tin ban quản lý là vì ban quản lý không tin nhân viên. Vì vậy, sự mất niềm tin của nhân viên là lời đáp trả cho sự mất niềm tin của ban giám đốc. Hiện tượng tương tự thường xảy ra giữa công ty và khách hàng, giữa các đối tác trong một chuỗi cung ứng, thậm chí giữa cha mẹ và con cái.

Trên thực tế, và khá thường xuyên, các nghiên cứu chỉ ra rằng có sự tác động qua lại của niềm tin trong nhiều hoàn cảnh khác

nhau, bao gồm cả niềm tin giữa những người hoàn toàn xa lạ với nhau. Một thí nghiệm được thực hiện bởi Paul Zak và các cộng sự với mục đích tìm kiếm mối liên hệ giữa hormone oxytocin, chất xúc tác cho những hành vi xã hội tích cực, với niềm tin và sự đáng tin cậy.

Nếu bạn từng tham gia vào thí nghiệm này, có lẽ bạn đã được nhận 10 đô-la khi bạn tới nơi và được bắt cặp với một người (mà bạn không biết, chưa từng gặp và không được nói chuyện với nhau trong suốt thí nghiệm). Hai bạn ngẫu nhiên được giao đóng vai "Người ra quyết định I" hoặc "Người ra quyết định II". Bạn được mang về nhà số tiền lớn hay nhỏ tùy thuộc vào lựa chọn của bạn và đối tác, và tất cả các tương tác của hai bạn sẽ được thực hiện qua giao diện máy tính trong phòng thực hành.

Nếu bạn được chọn là Người ra quyết định I, phần mềm sẽ bảo bạn gởi bao nhiêu tùy ý trong số 10 đô-la của bạn (hoặc không gởi đô-la nào, tùy bạn chọn) cho đối tác. Số tiền hai bạn gởi cho nhau sẽ được nhân ba trong tài khoản của người kia. Theo Zak, số tiền bạn gởi là thước đo cho sự sẵn lòng tin tưởng vào người khác của bạn. Sau khi nhận số tiền bạn gởi, người kia sẽ được yêu cầu gởi một khoản tiền bất kỳ (kể cả 0 đô-la) trở lại cho bạn. Số tiền này là một chỉ số biểu thị cho sự đáng tin cậy của anh/cô ấy. Ngay sau mỗi quyết định, họ sẽ trích máu hai bạn và đo nồng độ oxytocin. Cuối cùng, sau khi tất cả các quyết định được đưa ra, tiền sẽ được trả riêng cho từng người và bạn ra về.

Điều thú vị nhất ở thí nghiệm này là nó được thực hiện theo hai kịch bản khác nhau. Kịch bản đầu tiên diễn ra như chúng tôi vừa mô tả trên đây. Nhưng ở kịch bản thứ hai, lượng tiền bạn gởi cho đối tác không phải là sự lựa chọn của bạn mà được xác định bởi việc bốc ngẫu nhiên một quả bóng có đánh số từ 0 đến 10. Kết quả cho thấy nếu bạn ra quyết định – tức bạn *chủ ý* truyền tín hiệu niềm tin – đối tác của bạn sẽ có mức oxytocin tăng *gấp đôi* so với mức đo được trong lựa chọn ngẫu nhiên, *thậm chí số lần gởi tiền qua lại trung bình ở cả hai tình huống giống hệt nhau*. Nói cách khác, hành động có ý thức của việc mở rộng niềm tin tạo ra lợi ích sinh lý có thể đo lường được và cả lợi ích kinh tế có thể đo lường được. Nếu bạn *chủ ý* gởi tín hiệu niềm tin, đối tác của bạn sẽ gởi ngược lại bạn 53% số tiền anh ấy/cô ấy đã nhận. Nếu số tiền bạn gởi được xác định bằng cách rút số ngẫu nhiên, đối tác của bạn chỉ gởi trả lại bạn 18%.

Các tổ chức và cá nhân thực hành niềm tin thông minh đều hiểu nguyên tắc tương hỗ (có đi có lại). Hãy xem xét trường hợp của

Google. Hãng công cụ tìm kiếm lớn nhất thế giới này mở rộng niềm tin đến các kỹ sư của mình bằng cách cho phép họ sử dụng 20% thời gian làm việc (tương đương một ngày mỗi tuần) để làm bất cứ việc gì theo hứng thú cá nhân nhưng có liên quan đến công ty và không nhất thiết phải là một phần trong bản mô tả công việc của họ. Các kỹ sư đáp lại bằng cách sử dụng thời gian để tối ưu hóa hơn nữa một phần mềm, hoặc phát triển một thứ gì đó mới mẻ, tạo sự khác biệt lớn trong hoạt động đổi mới sáng tạo của Google và cuối cùng là làm tăng lợi nhuận cho công ty. Phó Chủ tịch Google Marissa Mayer nói: "Chúng tôi cho phép nhân viên sử dụng 20% thời gian của mình để làm bất kỳ thứ gì họ muốn vì chúng tôi tin rằng họ sẽ tạo ra những thứ có giá trị". Và các kỹ sư đã đáp lại sự tin cậy đó, cho đến nay quỹ thời gian 20% đó đã tạo ra số lượng khổng lồ các sản phẩm mới cho Google (có lúc chiếm đến 50%), trong đó có Gmail, Google News, Google Sky và Google Talk.

Khi đam mê một điều gì đó mà bạn tin, chắc chắn bạn sẽ làm việc hăng say hơn vì nó. Gần như tất cả các ý tưởng hay tại Google này đều xuất phát từ 20% thời gian ấy hoặc đại loại thế, nơi hầu hết mọi người đều có ý tưởng riêng của mình và phát triển nó.

Alec Proudfoot Kỹ sư tại Google

Một tổ chức khác hiểu rõ tính tương hỗ của niềm tin là BestBuy.com – một công ty quyết định tận dụng sự linh hoạt của mình trong vị thế là một nhà bán lẻ trực tuyến bằng cách tin cậy nhân viên và cho phép họ làm việc ở bất kỳ nơi đâu và bất kỳ khi nào họ muốn, miễn là họ hoàn thành tốt công việc của mình và đúng hạn. Sự mở rộng niềm tin này mang đến cho nhân viên sự tự do để họ có thể làm việc sớm vào buổi sáng hoặc làm việc vào buổi tối, tùy theo nhịp sinh học riêng của mỗi người bởi có người đạt năng suất cao hơn vào buổi sáng, nhưng người khác lại làm việc tốt hơn vào buổi chiều hoặc ban đêm. Điều này giúp họ linh hoạt sắp xếp thời gian biểu khi cần đi khám bác sĩ, quan sát con chơi ở trường, hoặc đi nghỉ mát mà không bị stress. Nhân viên đáp lại bằng cách làm hết mình vì công ty. Chỉ một thời gian ngắn sau khi triển khai cách tiếp cận mới, năng suất làm việc của nhân viên tăng 35%. Trong bộ phim *60 Minutes*, Chap Achen, một trong các quản lý của công ty nói: "Điều thú vị trong chuyện này là chính yếu tố niềm tin ấy đã làm cho nhân viên làm việc chăm chỉ hơn nữa". Khi được hỏi về khối lượng công việc, một nhân viên trả lời: "Tôi cảm thấy hạnh phúc hơn khi làm việc trong sự tin tưởng của công ty".

Người chính trực cảm thấy nhiều áp lực hơn trong công việc khi họ được tin tưởng.

Hector Ruiz Chủ tịch & CEO,Advanced Nanotechnology Solutions

Nordstrom là một công ty xuất chúng khác. Là một trong những nhà bán lẻ được tin tưởng nhất thế giới, Nordstrom được biết đến nhờ vào dịch vụ khách hàng đáng để các công ty khác học hỏi. Nhưng niềm tin mà công ty xây dựng với khách hàng của mình bắt nguồn từ niềm tin mà các nhà lãnh đạo công ty thiết lập với nhân viên của mình. Toàn bộ nội quy làm việc của Nordstrom, được trao cho từng nhân viên, là một tấm bưu thiếp chứa duy nhất một quy tắc ngắn gọn trong phục vụ khách hàng: "Hãy sử dụng phán đoán tốt nhất của bạn trong mọi tình huống". Nhân viên đáp lại sự mở rộng niềm tin phi thường này theo cách không nhân viên nào muốn vi phạm nội quy hoặc đánh mất niềm tin ấy. Và họ mở rộng niềm tin đó đến khách hàng, những người luôn quay trở lại với Nordstrom. Điều này giúp Nordstrom trở thành một trong những nhà bán lẻ hàng đầu thế giới và luôn nằm trong danh sách "100 công ty đáng để làm việc" của tạp chí *Fortune*.

Niềm Tin Có Tính Lan Truyền: Vòng Tròn Hướng Lên

Cuối cùng, sự tương hỗ có tác dụng trên cả hai phương diện: Khi mở rộng niềm tin đến người khác, chúng ta tạo ra niềm tin; khi cầm giữ niềm tin, chúng ta tạo ra sự mất niềm tin. Hành động của chúng ta dẫn đến một vòng tròn hướng lên của sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui; hoặc là một vòng tròn hướng xuống, mà tận cùng là sự hủy diệt các thành quả đó. Hoặc chúng ta làm tăng sự phục hưng niềm tin, hoặc góp phần tạo ra cuộc khủng hoảng niềm tin trong đời sống cá nhân, gia đình, cộng đồng, đội nhóm, công ty, quốc gia, hay cả thế giới. Hãy nhớ rằng mọi hành động và tương tác đều tạo ra sự khác biệt. Thực sự là, niềm tin có tính lan truyền – và sự mất niềm tin cũng thế.

Người không tin người khác sẽ không được ai tin. Không trao sẽ không được nhận.

Lão Tử

Bạn còn nhớ nhân vật Jean Valjean trong tiểu thuyết kinh điển *Les Misérables* của Victor Hugo chứ? Valjean bị tù mười chín năm vì đánh cắp một ổ bánh mì trong thời kỳ kinh tế khó khăn và nhiều lần cố trốn trại. Khi được ra tù, ông bị buộc phải mang cuốn hộ

chiếu màu vàng trong đó ghi ông là kẻ có tiền án. Vì cái hộ chiếu này, không nhà trọ nào muốn cho ông lưu trú và không một ông chủ nào trả lương cho ông trọn vẹn. Cuối cùng, ông được Giám mục Myriel cho ở nhờ, nuôi ăn và cho chỗ ngủ qua đêm. Tuy nhiên, tối đó Valjean đã lấy trộm một món đồ ăn bằng bạc và một cái đĩa bạc của vị giám mục rồi bỏ trốn. Ông bị bắt và bị đưa trở lại chỗ vị giám mục, người sau đó làm Valjean sửng sốt khi nói trước mặt cảnh sát rằng ông ấy đã quên không lấy đi cái chân nến bằng bạc và nhắc ông nhớ lời hứa của mình rằng phải sử dụng bộ đồ bạc này để trở thành một người trung thực.

Sững sờ và được truyền cảm hứng bởi niềm tin của vị giám mục, Valjean đã trở thành một người trung thực. Ông làm thị trưởng của Montreuil-sur-Mer và mang lại sự thịnh vượng cho thành phố này. Ông mang đến sự an ủi cho một phụ nữ sắp chết và nhận nuôi con gái của cô ấy. Ông cứu sống người đàn ông mà cô con gái đó yêu. Đỉnh điểm là ông thả viên sĩ quan cảnh sát độc ác và gian xảo, người từng cố bắt giữ ông trong nhiều năm nhưng cuối cùng lại rơi vào tay của Valjean như là một tù nhân trong cuộc Cách mạng Pháp. Rõ ràng hành động tin tưởng của vị giám mục đã tác động sâu sắc lên cuộc đời của Jean Valjean và lên nhiều người khác mà ông ấy từng tiếp xúc.

Trên tất cả, niềm tin thông minh là khả năng mở rộng niềm tin một cách khôn ngoan trong một thế giới dường như đang bảo rằng bạn không thể tin được bất kỳ ai. Niềm tin thông minh tạo ra một vòng lặp đi lên của sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Với hàng ngàn ví dụ có thể thấy ở khắp nơi trên thế giới, chúng ta có thể tuyên bố với sự tự tin rằng ngay giữa cuộc khủng hoảng niềm tin ngày nay vẫn đang có một sự phục hưng niềm tin, và niềm tin thông minh là một cỗ máy phát điện siêu mạnh, một tác nhân tạo điều kiện và làm gia tăng ba thành quả quan trọng nói trên (sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui).

Chúng tôi cũng khẳng định rằng – và sẽ giải thích đầy đủ hơn ở Chương 8 – công việc của người lãnh đạo là phải luôn đi đầu. Dù bạn là người lãnh đạo công ty, đội nhóm, ngành nghề, quốc gia của bạn, gia đình, lớp học, cộng đồng hay thậm chí mối quan hệ cá nhân của bạn đi nữa, bạn phải nhận ấn tiên phong là người đáng tin cậy trong việc mở rộng niềm tin thông minh đến những người khác. Cho dù bạn (hoặc người tiền nhiệm) từng bị tổn thương hay đã làm nhiều việc gây mất niềm tin nơi bạn hoặc tổ chức của bạn trong quá khứ, bạn vẫn phải đi đầu trong việc xây dựng hoặc tái xây dựng niềm tin, và rất sớm bạn sẽ gặt hái được những lợi ích to lớn của niềm tin trong cuộc đời mình.

Trong Phần II, chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn năm hành động cụ thể mà người lãnh đạo cần thực hiện để tạo ra các tương tác, những mối quan hệ và văn hóa niềm tin thông minh. Chúng tôi khuyến khích bạn ghi nhớ, như chúng tôi sẽ nêu rõ trong Phần III, rằng *ai cũng có thể tạo ra sự khác biệt*. Phần còn lại của cuốn sách này được thiết kế nhằm trao quyền cho bạn – nếu bạn muốn – để trở thành một người như thế.

Câu hỏi suy ngẫm

• Bạn tin ai? Ai tin bạn? Tại sao?

PHẦN II
5 HÀNH ĐỘNG CỦA NIỀM TIN THÔNG MINH

Trong phần này, chúng ta sẽ tập trung vào năm hành động của niềm tin thông minh, năm hành động rất cụ thể, đáng chú ý từ những cá nhân, đội nhóm và tổ chức có niềm tin cao hết sức đa dạng ở khắp nơi trên thế giới. Chúng ta hãy xem các nhà lãnh đạo với niềm tin thông minh này thực hiện năm hành động ấy ra sao, trong đó hành động thứ năm là kỹ năng quan trọng giúp biến người quản lý (manager) thành nhà lãnh đạo (leader).

• **Hành động 1: Chọn tin vào niềm tin.** Họ xây dựng mô thức tư duy nền tảng để cho tất cả các hành vi xây dựng niềm tin khác tuôn chảy trên đó.

• **Hành động 2: Bắt đầu từ chính mình.** Họ tập trung phát triển tính cách và năng lực cá nhân – tức sự đáng tin cậy – từ đó giúp họ tin vào chính mình và làm cho người khác, đội nhóm, công ty hay quốc gia tin vào họ.

• **Hành động 3: Tuyên bố ý định của mình và giả định ý định tích cực ở người khác.** Họ đưa ra các mục tiêu định hướng và các hành động có chủ ý – gồm cả "cái gì" và "tại sao" – một cách rõ ràng và giả định rằng những người khác cũng có ý định tốt, muốn trở thành người đáng tin cậy.

• **Hành động 4: Làm những gì mình nói**. Họ giữ lời và thực hiện ý định đã tuyên bố. Họ nói gì làm nấy.

• **Hành động 5: Tiên phong mở rộng niềm tin đến người khác.** Họ là người chủ động mở rộng niềm tin trước và thiết lập vòng lặp niềm tin hướng lên dẫn đến sự thịnh vượng, năng lượng và niềm

vui.

Chúng tôi sẽ nói rõ các nguyên tắc nền tảng của năm hành động này cũng như những thứ đối nghịch và giả tạo của chúng. Thứ giả tạo đặc biệt nguy hiểm bởi những thứ đối nghịch thường dễ tự bộc lộ nhưng những thứ giả tạo – như tiền giả – nhìn như thật, song kỳ thực là giả. Dù bạn có liên quan đến những thứ như thế một cách có ý thức hay không, giả tạo là hành động thường thấy nhất ở các đội nhóm, tổ chức và trong mọi loại mối quan hệ. Chúng là những hành động bào mòn niềm tin.

Tin vui là số lượng người và các tổ chức khắp nơi tham gia thực hiện năm hành động của niềm tin thông minh gần đây tăng lên rất ngoạn mục – nhờ đó đẩy lui phần nào những thứ đối nghịch và giả tạo – và đạt được những kết quả tốt. Và những câu chuyện về họ có sức truyền cảm hứng vô cùng lớn. Bạn có thể "gặp" một vài người như thế trong cuốn sách này, những người không chỉ minh chứng cho sức mạnh của năm hành động của niềm tin thông minh mà còn truyền cảm hứng mạnh mẽ, cũng như xác thực về sự phục hưng của niềm tin.

Chương 4
Hành động 1: Chọn tin vào niềm tin

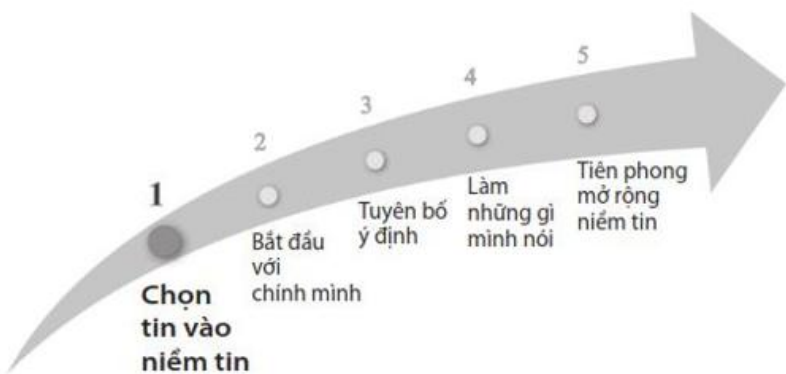
Hầu hết những thành công dài hạn đều dựa trên những thứ vô hình:niềm tin, ý tưởng, và những khái niệm vô hình.

ISADORE SHARP

Nhà sáng lập & CEO chuỗi Khách sạn và Khu nghỉ mát Four Seasons

Cách sống của một người phản ánh niềm tin bên trong của họ.

JAMES ALLEN



Stephen:

Một đêm nọ, tôi nói với Arden, con gái tám tuổi của tôi, về việc viết cuốn sách này. Vì trước đó tôi đã giải thích đôi chút về niềm tin thông

minh cho cháu, nên cháu phấn khích nói: "Chao ôi, nghe sao giống như Ping trong truyện The Empty Pot*". Và cháu chạy đi lấy cuốn sách đó – một trong những cuốn sách cháu ưa thích – và chúng tôi ngồi xuống cùng đọc. Đó là một cuốn truyện tranh với hình ảnh minh họa rất đẹp về một vị hoàng đế muốn chọn người kế vị. Vì rất yêu hoa nên ông quyết định cho mỗi đứa trẻ trong vương quốc một ít hạt giống hoa, và bảo rằng ai trồng được những bông hoa đẹp nhất sau một năm sẽ được thừa kế ngai vàng. Bọn trẻ rất phấn khích, nhưng Ping là đứa phấn khích hơn cả vì cậu rất yêu hoa và rất giỏi trồng hoa.*

Ping cho vào chậu loại đất tốt nhất và cẩn thận gieo hạt. Cậu tưới nước, chăm sóc và nhìn ngó cái chậu mỗi ngày, nhưng không một mầm non nào mọc lên. Cậu thử lại bằng một cái chậu lớn hơn, và vẫn không có gì xảy ra. Khi tới ngày bọn trẻ phải mang chậu hoa của mình đến cho hoàng đế, Ping rất xấu hổ. Mọi chậu hoa của những đứa trẻ khác tràn ngập những bông hoa đẹp, nhưng chậu của cậu thì trống không. Vị hoàng đế ngắm nhìn từng chậu hoa, không nói gì cho đến khi ông tiến đến chậu hoa của Ping. Ông nhìn Ping và hỏi tại sao cậu lại mang đến một chậu hoa trống không. Ping vừa khóc vừa giải thích lại tất cả những gì cậu đã làm để khiến những hạt giống nảy mầm, nhưng đều vô ích. Vị hoàng đế mỉm cười nói: "Ta tìm thấy rồi! Đây là người xứng đáng kế vị ngai vàng của ta!". Sau đó, ông bảo với tất cả rằng những hạt giống ông trao năm trước đều đã được luộc chín nên không thể nảy mầm mọc lên thành những bông hoa đẹp. Vì Ping là người trung thực khi mang đến một cái chậu trống không, cho nên cậu được trao tặng vương quốc và làm hoàng đế của toàn bộ xứ sở ấy.

Khi chúng tôi đọc xong cuốn sách, Arden xúc động nói: "Cha thấy không? Vị hoàng đế biết rằng nếu mình tìm ra một người đáng để tin cậy thì người đó sẽ là vị hoàng đế tốt nhất. Đó là tất cả những gì về niềm tin thông minh đúng không nào?".

Tôi quả quyết với cháu là đúng như vậy, và thực sự là thế.

Trong truyện *The Empty Pot*, vị hoàng đế đưa ra bài kiểm tra vì ông *tin* vào niềm tin. Ông *tin* rằng người làm hoàng đế phải là một người đáng tin cậy. Ông *tin* rằng bằng cách mở rộng niềm tin với Ping, ông sẽ có cơ hội tốt nhất để làm cho vương quốc tràn ngập sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin. Và niềm tin ấy đã dẫn lối cho hành động của ông.

Niềm tin rất quan trọng trong việc đạt thành quả trong bất kỳ

khía cạnh nào của cuộc sống. Công việc chúng tôi làm với các nhà lãnh đạo, đội nhóm, và các tổ chức khắp nơi trên thế giới thuyết phục chúng tôi rằng niềm tin là nền tảng vững chắc cho thành công bền vững. Trên thực tế, những gì chúng ta *tin* quan trọng hơn những gì chúng ta *biết* vì niềm tin thúc đẩy hành vi và hành động của chúng ta. Ngày càng có nhiều bằng chứng khoa học xác thực nguyên tắc quan trọng này. Trong cuốn *The Biology of Belief*, Tiến sĩ Bruce Lipton phát biểu như sau: "Niềm tin kiểm soát hành vi… và vì vậy, làm cuộc sống của chúng ta thăng hoa". Điều đó đúng bất kể các tín điều của chúng ta là chính xác hay không.

Có lẽ bạn biết về câu chuyện dựa theo cảnh phim từ vở kịch *The Prisoner of Second Avenue* của Neil Simon. Chuyện kể về một người đàn ông đi thăm thành phố New York. Sau khi được cảnh báo bởi một người bạn về những nguy cơ bị trấn lột trên đường phố, ông rất lo lắng. Tuy nhiên, ông vẫn quyết định bát phố. Dĩ nhiên là chưa đi được bao nhiêu thì ông bị một người chạy bộ đâm sầm vào, và khi ông lấy lại thăng bằng thì phát hiện ra cái ví của mình đã không còn trong túi quần sau nữa. Ngay lập tức, ông đuổi theo tên móc túi và chộp được cổ áo hắn, đồng thời quăng quật người hắn dữ dội và bảo: "Đưa cho tao cái ví kia!". Hết sức kinh hãi, tên móc túi ngay lập tức đưa lại cái ví, và ngay sau khi người đàn ông buông tay, hắn quay người chạy biến đi. Người đàn ông quay trở về khách sạn, bực mình rằng có người bất lương và không đáng tôn trọng khi lấy cắp ví của người khác nhưng cũng vui vì ít ra ông đã được cảnh báo trước. Ông mở cửa phòng, và khi bước đến chiếc bàn nhỏ để bỏ chùm chìa khóa xuống, ông khựng lại trong hoảng hốt. Ngay trên bàn là cái ví của ông, nó nằm tại nơi mà ông đã bỏ xuống vào buổi sáng. Ông đã đánh cướp ví của người chạy bộ!

Niềm tin của người đàn ông này đã dẫn dắt hành động của ông ấy – cho dù niềm tin đó là sai lệch – và khiến ông vô tình trở thành chính thứ mà ông ấy e sợ: một tên móc túi thô bạo và trâng tráo. Niềm tin vào sự mất niềm tin có thể thúc đẩy những hành động mang lại những kết quả không mong muốn. Đây là lý do tại sao hành động niềm tin thông minh thứ nhất là rất quan trọng. Quyết định tin vào niềm tin là sự lựa chọn, một chọn lựa cơ bản để từ đó mọi hành động niềm tin thông minh khác sẽ tuôn trào. Qua chính hành động chọn tin vào niềm tin, chúng ta truyền cảm hứng cho chính mình để thực hiện những hành động cần thiết nhằm mở rộng niềm tin thông minh. Và điều này cũng đúng với đội nhóm, tổ chức, thậm chí cả một quốc gia. Nếu được áp dụng một cách nhất quán, tin vào niềm tin sẽ nâng cao năng lực của chúng ta trong việc tạo ra những điều kiện dẫn đến sự thịnh vượng, năng

lượng và niềm vui trong mọi việc chúng ta làm.

Niềm tin của bạn sẽ trở thành ý nghĩ của bạn. Ý nghĩ của bạn sẽ trở thành ngôn từ của bạn. Ngôn từ của bạn sẽ trở thành hành động của bạn. Hành động của bạn sẽ trở thành thói quen của bạn. Thói quen của bạn sẽ trở thành các giá trị cốt lõi của bạn. Các giá trị cốt lõi của bạn sẽ trở thành số phận của bạn.

Mahatma Gandhi

Hiểu Các Tín Điều Của Bạn Về Niềm Tin

Chọn tin vào niềm tin là làm gia tăng khuynh hướng tin tự nhiên của mình. Hành động này dựa vào *các nguyên tắc* của lòng tin. *Đối nghịch* là *không* tin vào niềm tin hoặc tin vào sự bất tín – tức tin rằng mình sẽ nắm thế thượng phong qua việc đối xử với người khác bằng sự hoài nghi hoặc không từ thủ đoạn nào để đứng trên thiên hạ. *Người giả tạo* là những kẻ đãi bôi, cơ hội, lợi dụng, gió chiều nào xoay chiều ấy và khi có cơ hội, họ sử dụng niềm tin như một tiểu xảo thay vì xem đó là một giá trị cốt lõi. Họ ngụy trang nó dưới vỏ bọc niềm tin để lừa dối người khác.

Đối với một số người, tin vào niềm tin là chuyện khó. Giống như người đàn ông "cầm nhầm" ví của người chạy bộ ở New York, nhiều người trong chúng ta bị lập trình là kẻ bất tín, vì vậy chúng ta tự động nhìn mọi tình huống thông qua lăng kính của sự hoài nghi. Hoặc chúng ta từng có nhiều kinh nghiệm khi mở rộng niềm tin nhưng rồi bị tổn thương nghiêm trọng vì đã làm như thế. Có lẽ một đồng nghiệp phản bội chúng ta. Có lẽ đó là một vụ ly hôn đau đớn. Có lẽ chúng ta từng chứng kiến nhiều người xung quanh nói dối, lừa gạt và ăn cắp mà không bị gì, hậu quả là sản sinh ra tâm lý "Ai cũng làm thế cả", một phương pháp cấp tốc và hiệu quả để thành công (nhất thời) trong thế giới ngày nay. Có lẽ chúng ta e sợ rằng tin vào người khác là chúng ta bị mất kiểm soát hay sẽ gặp nhiều rủi ro.

CÔNG TY NÀY NHƯ MỘT GIA ĐÌNH. VĂN HÓA CỦA CHÚNG TÔI DỰA TRÊN NỀN TẢNG NIỀM TIN VÀ SỰ TÔN TRỌNG.
GIỜ HÃY KÝ VÀO ĐÂY ĐỂ CHÚNG TÔI CÓ QUYỀN KIỂM TRA MA TÚY ĐỐI VỚI ANH VÀ LỤC SOÁT MÁY TÍNH VÀ NƠI LÀM VIỆC CỦA ANH.
TÔI MƯỢN CÂY BÚT CỦA ÔNG ĐƯỢC KHÔNG?
TRÔNG TÔI CÓ GIỐNG BILL VÀ MELINDA GATES KHÔNG?
www.dilbert.com scottadams@aol.com
JJ 08 ©2008 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

DILBERT © 2008 Scott Adams. Used by permission of UNIVERSAL UCLICK. All rights reserved.

Nói gì thì nói, nhiều người trong chúng ta không thành thật tin vào niềm tin, hoặc chúng ta tin vào nó như là một tín điều đẹp đẽ, lý tưởng, nhưng không tin nó mang lại lợi ích, hoặc chẳng ích lợi gì cho chúng ta. Vấn đề đằng sau các kịch bản này là sự sợ hãi – sợ bị lợi dụng, sợ bị tổn thương, hoặc sợ rủi ro khi run rẩy bước ra khỏi vùng an toàn, và sợ mình không thể thành công.

Với người khác, việc tin vào niềm tin lại đến dễ dàng hơn. Có lẽ chúng ta được nuôi dưỡng trong một gia đình, một cộng đồng dân cư, hoặc một xã hội có niềm tin cao. Có lẽ chúng ta có những hình mẫu và những cố vấn tinh thần tích cực trong khi chúng ta lớn lên. Có lẽ chúng ta bước vào một tình bạn hoặc một cuộc hôn nhân với niềm tin cao, hoặc làm việc cho một ông chủ tin tưởng chúng ta, hoặc làm trong một đội nhóm hay công ty có niềm tin cao, nơi chúng ta trải nghiệm lần đầu tiên những lợi ích to lớn của niềm tin. Cũng có lẽ chúng ta từng ý thức về những tấm gương truyền cảm hứng cho mình, thôi thúc chúng ta quyết định thực hành niềm tin, và mở ra cánh cửa dẫn đến những cơ hội có lẽ không tồn tại nếu không có niềm tin.

Bất kể hoàn cảnh là gì, việc lựa chọn tin vào niềm tin giúp gia tăng khuynh hướng tin của chúng ta. Đó là hành động căn bản nhất dẫn đến tất cả các hành động của niềm tin thông minh khác, vốn đưa chúng ta đến sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui mà chúng ta khao khát. Chúng ta không nên dùng lời đãi bôi khi nói về niềm tin. Chúng ta không nên sử dụng niềm tin như là một tiểu xảo thực dụng trong một số trường hợp để chiếm lợi thế. Cũng không nên thỉnh thoảng mới tin khi biết chắc không có rủi ro tiềm ẩn. Lợi ích to lớn nhất và lâu bền nhất của niềm tin chỉ đến khi chúng ta chọn niềm tin là phương pháp chi phối mọi mặt đời sống của mình – nó là hệ điều hành chi phối các lựa chọn và quyết định hằng ngày của chúng ta.

Tin vui là bất kể kinh nghiệm quá khứ hoặc chương trình đã được lập của chúng ta là gì, chúng ta luôn có khả năng chọn lựa và thay đổi kết quả chúng ta muốn nhận được trong đời. Chính trên góc nhìn đó mà chúng tôi chia sẻ những câu chuyện về các nhà lãnh đạo và những cá nhân từ khắp nơi trên thế giới trong cuốn sách này. Ý định của chúng tôi là khi bạn đọc những câu chuyện về họ, bạn sẽ bắt đầu phát triển một lòng tin chính xác hơn và mạnh mẽ hơn vào niềm tin.

Ba Tín Điều Về Niềm Tin

Khi làm việc và tương tác với nhiều cá nhân, đội nhóm và tổ chức có niềm tin cao khắp nơi trên thế giới, chúng tôi nhận ra một cách rõ ràng rằng hành động của họ bắt nguồn từ ba tín điều cụ thể về niềm tin sau đây:

1. Tin rằng bản thân xứng đáng với niềm tin

2. Tin rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy

3. Tin rằng mở rộng niềm tin là cách để lãnh đạo tốt hơn

Chúng ta hãy xem xét từng tín điều trên.

1. Tin rằng bản thân xứng đáng với niềm tin

Cội rễ của việc tin vào niềm tin là tin vào sự đáng tin cậy hoặc sự tín nhiệm – tức là tin vào tầm quan trọng của việc hành động với tính cách và năng lực sao cho cả bạn lẫn người khác biết rằng bạn đáng tin cậy. Niềm tin này được minh họa qua một số ví dụ về những cá nhân và công ty thành công mà chúng tôi đã nêu, chẳng hạn như Azim Premji, người đã sa thải một nhà quản lý tại Wipro do nâng khống hóa đơn chi tiêu khi đi công tác, và từ chối hối lộ hải quan để giải phóng một lô hàng quan trọng với mức thuế nhập khẩu thấp hơn. Hoặc Jon Huntsman, Sr., người chọn kết thúc một thương vụ với những điều khoản bất lợi hơn thay vì gây căng thẳng cho một đối tác có vợ đang hấp hối vì bệnh ung thư, và bán phần hùn với giá 3 triệu đô-la thay vì đưa tiền vận động cửa sau cho chính phủ mà ông xem là "không gì khác hơn là sự tống tiền". Hoặc Warren Buffett, người từng bảo nhân viên của mình: "Chúng ta hãy đảm bảo rằng mọi hoạt động kinh doanh của chúng ta đều có thể được đưa lên trang nhất của một tờ báo phát hành toàn quốc qua một cây bút tuy không thân thiện nhưng rất khôn ngoan".

Một trường hợp nổi bật khác là Isadore Sharp, nhà sáng lập kiêm

CEO chuỗi khách sạn Four Seasons. Trong cuốn sách cùng tên với chuỗi khách sạn của mình, *Four Seasons*, ông kể câu chuyện về quyết định trở thành một nhà thầu xây dựng của cha mình, người di cư từ Ba Lan sang Canada và phải khó nhọc lắm mới học được tiếng Anh. Sharp nói về cha mình:

Ở công trình đầu tiên, ông đọc nhầm bản vẽ. Ông không nhận ra rằng bản vẽ chỉ thể hiện một nửa ngôi nhà, vì nửa kia, như được giải thích trong bản vẽ, giống hệt nửa nọ; thời đó, đây là cách làm phổ biến. Hệ quả là bản báo giá của ông được chấp nhận một cách nhanh chóng, tất nhiên, vì chỉ bằng 50% tổng giá trị ngôi nhà.

Ông không nhận ra điều này cho tới khi ông đi được một quãng đường dài. Ông có thể ôm đồ nghề bỏ chạy, để lại nó cho người khác hoàn tất. Nhưng ông không làm vậy mà cam kết thực hiện những gì mình đã nói bằng tất cả danh dự. Vì thế, ông hoàn thiện căn nhà mà không cắt giảm chất lượng vật tư và phải nhiều năm sau ông mới trả hết món nợ mà ông phải gánh chịu từ ngôi nhà "đầu tay" ấy. Tôi chỉ được nghe kể lại nhưng tôi học được một bài học vô giá về đạo đức kinh doanh mà tôi ghi nhớ mãi trong suốt sự nghiệp của mình.

Từ kinh nghiệm ấy, Sharp tin rằng sự đáng tin cậy cá nhân đã giúp ông phát triển chuỗi khách sạn sang trọng cực kỳ thành công của mình.

Từ bài học kinh nghiệm của những vị lãnh đạo trên và nhiều nhà lãnh đạo khác, những người có niềm tin vững chắc vào sự tín nhiệm cá nhân không xem nó đơn giản là một lựa chọn thực dụng hoặc một kỹ xảo tức thời nhằm giành được những gì mình muốn.Mà hơn thế, họ cam kết trở thành người đáng tin cậy ngay cả lúc khó khăn nhất, dù phải trả giá. Có thể nói, bài trắc nghiệm đích thực về sự đáng tin cậy và tín nhiệm là làm điều đúng, nhất là khi việc đó đòi hỏi phải trả giá hoặc lãnh hậu quả nghiêm trọng.

2. Tin rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy

Những người và các công ty có niềm tin cao tạo ra thành công của mình bằng cách chọn tin rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy – *hầu hết* chứ không phải *tất cả* mọi người (như vậy là không thông minh). Họ từ chối cho phép thiểu số không đáng tin tưởng quyết định đa số người đáng tin. Như là một phần trong phép phân tích của mình, họ tìm cách tách nhóm thiểu số sao cho có thể đặt trọn niềm tin cao vào nhóm đa số, và họ áp dụng niềm tin này vào tất cả các bên liên quan – khách hàng, đối tác, nhà đầu tư, thành viên trong đội nhóm, và cả gia đình, bạn bè.

Bạn có thể nhận thấy điều này qua những câu chuyện chúng tôi đã chia sẻ trên đây, như câu chuyện về Muhammad Yunus, người đi ngược lại mọi lời khuyên và tạo ra các khoản cho vay siêu nhỏ dành cho người nghèo mà không cần thế chấp nhưng đạt được tỷ lệ thu hồi nợ vay lên đến 98%. Yunus thể hiện niềm tin của ông vào khách hàng như sau: "Grameen giả định rằng mọi người đi vay đều trung thực". Bạn cũng có thể thấy điều này ở Pierre Omidyar, người lập ra eBay với niềm tin rằng hầu hết mọi người cơ bản là tốt, từ đó tạo điều kiện cho hàng triệu giao dịch thành công mỗi ngày giữa người mua và người bán, dù họ là những người hoàn toàn xa lạ với nhau. Cựu CEO Meg Whitman trình bày điều cốt lõi trong niềm tin của eBay như sau: "Pierre cho tôi thấy rằng tư tưởng xem cộng đồng gồm rất nhiều người tốt muốn tạo ra một nơi trung thực để kinh doanh là điều rất quan trọng với công ty chúng tôi… Nó được đan quyện vào văn hóa của chúng tôi – một thành tố cơ bản chi phối cách chúng tôi đối xử với nhau trong nội bộ công ty cũng như với các đối tác và người dùng eBay".

Bạn còn có thể thấy niềm tin ấy ở Netflix, nơi họ không chỉ tin tưởng hàng triệu thuê bao bằng cách trực tiếp gởi đĩa DVD cho thuê đến tận nhà khách hàng, mà còn tin tưởng vào chính nhân viên của mình khi cho họ quyền chọn cách nhận tiền lương (bằng tiền mặt hay cổ phiếu công ty) và được nghỉ phép bao lâu tùy ý. Hoặc ở Google, họ đặt niềm tin vào các kỹ sư khi cho phép dành 20% thời gian làm việc để thực hiện những dự án theo ý họ. Phó chủ tịch Marissa Mayer nói: "Lượng thời gian 20% gởi đi thông điệp mạnh mẽ về niềm tin đến nhân viên của chúng tôi". Hoặc như L.L.Bean, công ty tạo sự tín nhiệm với khách hàng của mình bằng cam kết đảm bảo dịch vụ "với sự hài lòng 100% dưới mọi hình thức" và khuyến khích họ "trả lại bất kỳ món hàng nào vào bất cứ lúc nào nếu đó không phải là thứ họ muốn". Hoặc ở Zappos, nơi họ đặt niềm tin vào khách hàng qua chính sách trả hàng "365 ngày miễn phí vận chuyển cả hai chiều".

Một công ty khác tin tưởng mạnh mẽ vào niềm tin là W. L. Gore & Associates, một công ty chuyên về những sản phẩm có nguồn gốc từ fluoropolymer, như vải Gore-Tex chống thấm nước nhưng thoáng khí. Diane Davidson, người làm việc ở bộ phận phát triển thị trường, nói: "Khi mới vào đây, tôi không biết ai làm việc gì. Tôi tự hỏi mọi thứ được hoàn thành như thế nào ở đây. Điều này làm tôi phát điên. 'Ai là sếp của tôi?', tôi cứ tự hỏi như thế". Đến nỗi người kèm cặp cô ấy phải thốt lên: "Đừng có càu nhàu nữa!". Lý do cho sự bối rối của Davidson là trong mấy ngày đầu khi cô vào làm, nhà sáng lập ra công ty, Bill Gore, vì tin vào niềm tin quá mạnh mẽ nên đã thiết lập một "mô hình mạng nhện"[1], và mô hình này vẫn

còn được áp dụng trong công ty cho tới ngày nay. Nhân viên được xem là "cộng sự" và mỗi người được kỳ vọng tạo ra mạng lưới gồm ba mươi đồng nghiệp khác, được xếp hạng theo mức đóng góp, giống như quan hệ cộng sự trong một hãng luật. Phải mất thời gian khá lâu một người mới có thể tạo được niềm tin và sự tín nhiệm để được giao trách nhiệm tại Gore. Như giải thích của một cộng sự: "Chúng tôi bỏ phiếu bằng đôi chân của mình. Nếu bạn triệu tập một cuộc họp và không ai đến dự, bạn không thể là người lãnh đạo được vì không ai muốn đi theo bạn".

1 Nguyên văn: Lattice organization.

Tất nhiên là công ty có CEO. Khi Chuck Carroll về hưu vào năm 2005, hội đồng quản trị hỏi nhân viên rằng họ muốn ai làm lãnh đạo. Theo Gary Hamel của trường London Business ghi nhận trong cuốn *The Future of Management*, Terri Kelly, một trong những nhân viên công ty, được chọn làm CEO mới trong sự ngạc nhiên của chính cô. Kelly đã lãnh đạo công ty cho tới hôm nay và nó tiếp tục lớn mạnh với hơn chín ngàn nhân viên ở ba mươi quốc gia trên thế giới, tạo ra gần 3 tỷ đô-la doanh thu hằng năm và thường được bình chọn là "Công ty sáng tạo nhất thế giới" và là một trong những công ty tốt nhất thế giới để làm việc.

Khi công ty và các nhà lãnh đạo chọn tin rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy thì điều đó thường được biểu hiện trong sơ đồ tổ chức công ty, các hệ thống hoạt động hiệu quả, các quy trình, cấu trúc và chiến lược. Hãy tưởng tượng sự khác biệt trong việc thiết lập một công ty từ con số không với giả định niềm tin cao – như Bill Gore đã làm – thay vì niềm tin thấp hoặc sự bất tín. Bạn thiết kế quy trình thanh toán công tác phí như thế nào cho những người đáng tin cậy và những người bạn không thể tin tưởng? Bạn sẽ đặt ra các quy định, chính sách, quy trình khác nhau nào đối với từng nhóm như thế? Giả định niềm tin cao ảnh hưởng thế nào đối với các chính sách kiểm soát việc sử dụng blog và tweet? Và cơ cấu tổ chức của bạn ra sao?

Nói về cấu trúc quản trị mang phong cách giải phóng của Gore, Hamel chia sẻ một cảm nhận rất sâu sắc:

Như cá không thể nhận ra có một thế giới khác không nằm trong nước, hầu hết chúng ta không tưởng tượng được tại sao các quy tắc thực hành của ban quản lý công ty lại không phù hợp với những chuẩn mực theo kinh nghiệm của cá nhân mình. Ngay cả lời nói của chúng ta cũng là "con tin" của những niềm tin thực dụng. Ví dụ, hãy xem ý niệm về thứ bậc đã xâm nhập vào ngôn từ của ban giám đốc

như thế nào. "Chuỗi mệnh lệnh", "kim tự tháp", "sếp", "cấp dưới", "nhân viên trực tiếp dưới quyền", "cấp bậc tổ chức", "từ trên xuống", "từ dưới lên", "quản lý phân tầng"... tất cả những thuật ngữ này biểu thị cái thang quyền lực và thẩm quyền chính thức bên trong một tổ chức.

Các sơ đồ tổ chức từ trên xuống dưới có khuynh hướng dựa trên sự kiểm soát và niềm tin rằng hầu hết mọi người đều không đáng tin cậy – hoặc có lẽ chính xác hơn là dựa trên niềm tin rằng vì chúng ta không thể tin nhóm thiểu số (không đáng tin), chúng ta cũng không thể tin nhóm đa số (dù họ đáng tin cậy). Đó là vì mọi người hay nhầm lẫn giữa kiểm soát và tin tưởng. Họ nghĩ rằng nếu tin vào ai đó, chúng ta có thể mất kiểm soát. Kết quả là, đáp ứng phổ biến nhất trước các vi phạm niềm tin là đặt ra nhiều quy định hơn khi có vấn đề nảy sinh – hầu như đồng nghĩa với việc trừng phạt số đông vì những hành động sai phạm của nhóm thiểu số.

Jeff Jarvis chỉ ra vấn đề trong cuốn *What Would Google Do?* rằng: "Có sự tỷ lệ nghịch giữa kiểm soát và tin tưởng". Hình thức kiểm soát cao nhất thực ra đến từ văn hóa niềm tin cao, chứ không phải từ vô số các luật lệ. Khi chúng ta bắt đầu tin rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy, chúng ta sẽ thấy có nhiều lựa chọn hơn trước mở ra cho chúng ta, như đã minh họa qua trường hợp của W. L. Gore.

Càng ra sức kiểm soát, bạn càng ít đáng tin cậy hơn; càng trao quyền nhiều hơn, bạn càng trở nên đáng tin cậy hơn.

Jeff Jarvis Nhà báo & tác giả

Một minh họa chính xác khác là tư duy "một quy tắc" của Nordstrom, được đánh giá là tốt hơn hàng ngàn quy định khác gộp lại. Cách tiếp cận này khuyến khích nhân viên hãy là người đáng tin cậy và hãy đảm bảo rằng đồng nghiệp của họ không chỉ thực hành mà còn gìn giữ tinh thần đó cho công ty.

Một ví dụ khác là công ty thép Chaparral Steel. Cựu CEO Gordon Forward của công ty này từng nói rằng:

Chúng tôi cảm thấy nhiều công ty đặt ra hàng mớ quy định chỉ để "bắt" 3% những người cố tình lừa dối công ty theo cách này hay cách khác. Nhưng chúng tôi lại quyết định thiết kế các quy tắc dành cho 97% nhân viên, những người chúng tôi có thể tin cậy. Nhóm 3% còn lại sẽ "nổi bật" như ngón tay cái bị sưng tấy, như chúng tôi đã tiên

đoán, và cuối cùng họ xin nghỉ việc. Đó chính xác là những gì đã xảy ra ở Chaparral Steel.

Xin nhấn mạnh một lần nữa, chúng ta đang nói về niềm tin thông minh, chứ không phải niềm tin mù quáng. Vì vậy, việc phân tích tình huống và rủi ro trong một hoàn cảnh nhất định có thể cho thấy chúng ta đang đương đầu với những thứ tương đương một chiếc tàu ngầm hạt nhân thay vì những tờ báo chính thống đòi hỏi sự đáp ứng niềm tin một cách có điều kiện hơn. Và rõ ràng có những văn hóa tổ chức (dù đó là Enron hay một quốc gia nào đó bị xếp cầm cờ đỏ trong bảng Chỉ số Nhận thức Tham nhũng), nơi tỷ lệ "hầu hết mọi người đều đáng tin cậy", có thể chuyển biến tích cực để đảm bảo cho một niềm tin thông minh này sinh ra một niềm tin thông minh khác. Nhưng trong đa số trường hợp, bắt đầu với niềm tin rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy thường tốt hơn nhiều so với cách ngược lại.

3. Tin rằng mở rộng niềm tin là cách để lãnh đạo tốt hơn

Các lãnh đạo có niềm tin cao luôn tin rằng mở rộng niềm tin là cách để lãnh đạo tốt hơn, chủ yếu vì niềm tin truyền cảm hứng cho con người làm việc tốt hơn. Nó có tác động qua lại và cuối cùng dẫn đến sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui lớn hơn. Khi có sự mở rộng niềm tin thật sự, hành động đó tự thân nó là hành động lãnh đạo.

Tin vào việc mở rộng niềm tin được minh chứng rất rõ ràng bởi BestBuy.com, khi trang web mua sắm trực tuyến này đạt kết quả tăng năng suất lên đến 35% nhờ mở rộng niềm tin đến nhân viên khi cho phép họ làm việc bất kỳ khi nào và bất kỳ nơi đâu họ muốn, miễn là công việc của họ được hoàn thành tốt và đúng hạn. Hay như Warren Buffett, người từng bảo các giám đốc điều hành đang quản lý 257.000 nhân viên của bảy mươi bảy công ty thuộc tập đoàn Berkshire Hathaway của mình: "Sẽ luôn có ai đó đang làm điều gì đó tại Berkshire ngày hôm nay mà các vị và tôi đều không hài lòng nếu chúng ta biết việc đó" – tuy nhiên ông vẫn chọn phong cách lãnh đạo dựa trên "sự đáng tin cậy" của số đông thay vì sự "không đáng tin cậy" của số ít. Và với Wegmans, nơi có văn hóa niềm tin cao khiến công ty gắn kết nhân viên với công việc, từ đó tỷ lệ biến động nhân sự của họ giảm thấp hơn 3% so với mức trung bình 47% của toàn ngành.

Vào năm 2007, Ross Smith hành động dựa trên niềm tin của mình rằng niềm tin có thể tạo ra sự khác biệt lớn trong năng suất làm việc của tám mươi lăm kỹ sư kiểm thử an toàn hệ điều hành

Windows của Microsoft. Ông đặt tên lại cho nhóm này là "42Projects" để giúp xóa đi khoảng cách thế hệ qua việc khơi gợi trí tưởng tượng của "hai mươi gì đó" quen thuộc với cuốn *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy* của Douglas Adams. Số bốn mươi hai được định nghĩa là chân lý phổ quát. Ross mô tả thách thức đó thế này:

Chúng tôi biết rằng chúng tôi không thể đơn thuần gởi một bản ghi nhớ đến nhóm kiểm thử và "mời" họ tin tưởng chúng tôi. Lúc này, niềm tin là một chủ đề hoàn toàn mới, lạ lẫm và có khả năng gây nhiều cảm xúc. Làm sao chúng tôi thuyết phục được họ rằng niềm tin là thứ đáng để họ dành thời gian cho nó? Không ai phản đối rằng nhiều niềm tin hơn tốt hơn là ít niềm tin lẫn nhau, nhưng để lấy thời gian làm việc để xây dựng niềm tin thì quả là một đề nghị đầy nghi ngờ. Chúng tôi có cuộc họp hằng tuần có cả bánh pizza. Chúng tôi mời các thành viên của nhóm đến chia sẻ ý tưởng, các vấn đề của dự án, các đề nghị và hướng nghiên cứu. Chúng tôi sử dụng một trong những "buổi họp pizza" này để cùng nhau động não nghĩ ra một danh sách các hành vi có ảnh hưởng đến niềm tin, và các thành viên tham dự đã nêu lên khoảng một trăm năm mươi hành vi như thế.

Nhóm này cũng bày ra nhiều trò chơi khác nhau để tính điểm theo các tiêu chí như sự tiến bộ, sự cải thiện trong cộng tác với nhau, và chọn các hành vi ưu tiên cổ xúy để xây dựng niềm tin. Dự án này hoàn toàn tự nguyện và các thành viên trong nhóm đã tạo ra một trang web mở để khuyến khích sự tham gia của những người khác. Ross báo cáo kết quả như sau: Dựa vào nhiều thước đo khác nhau, khả năng giữ chân nhân viên tăng từ 20% đến 50% so với tỷ lệ trước đó của các nhóm khác nhau, và năng suất làm việc tăng từ 10% đến 60%. Nhóm này cũng cải thiện thứ hạng trong cuộc chiến giành tài năng bằng cách tạo ra cái mà Ross gọi là "một vòng lặp". Theo Ross, "những người tài năng, sống hạnh phúc có nhiều ý tưởng hay và cách tư duy mới mẻ thường thu hút nhiều nhân viên mới". Marc McDonald, một thành viên của nhóm, nhân viên đầu tiên của Microsoft và người bạn thời trung học của Bill Gates, nói: "42Projects cố gắng tìm lại cảm giác và đam mê bạn có tại một công ty khởi nghiệp nhỏ hoặc vào buổi sơ khai của một ngành bằng cách chia nhỏ các phân tầng quản trị của một tổ chức lớn"[2].

[2] *Để đánh giá mức độ niềm tin hiện tại trong tổ chức của bạn, bạn có thể truy cập vào trang web SmartTrustBook.com*

Bạn có thể thấy tin vào niềm tin được thể hiện ở tầm sâu rộng hơn khắp hội đồng quản trị trong cuốn *I Love You More than My Dog*

của chuyên gia dịch vụ khách hàng Jeanne Bliss. Trong đó, bà nói chính quyết định của các nhà lãnh đạo và các tổ chức mới làm cho công ty của họ "được yêu mến" và có được lòng trung thành cao độ của khách hàng cả trong thời kỳ kinh tế tốt đẹp cũng như giai đoạn khó khăn. Một trong những quyết định như thế bà gọi là "quyết định tin":

Bên trong những công ty được yêu mến, họ quyết định thực hành niềm tin. Họ tin nhân viên và tin khách hàng của mình. Niềm tin (trust) và lòng tin (belief) là những hòn đá tảng cho các mối quan hệ bền chặt của họ. Bằng cách quyết định tin khách hàng, họ được giải phóng khỏi những quy định, chính sách và những tầng nấc quan liêu hành chánh vốn chỉ tạo ra rào cản giữa họ và khách hàng. Và bằng cách quyết định tin rằng nhân viên của mình có thể và sẽ làm điều đúng đắn, biết suy đoán, tự soi rọi lại từng hành động; và khả năng tự suy nghĩ (của nhân viên) được thay thế bằng những ý tưởng và nguồn năng lượng được chia sẻ cùng một khao khát gắn kết với tổ chức. Nguồn năng lượng tạo ra từ việc được tin tưởng, được tín nhiệm và từ việc truyền niềm tin ấy đến khách hàng và nhân viên là vô cùng lớn lao.

Bạn có thể nhìn thấy sức mạnh của niềm tin trong một câu chuyện đầy cảm hứng được đồng nghiệp của chúng tôi, Jose Gabriel "Pepe" Miralles, người điều hành tổ chức FranklinCovey Latin America, chia sẻ sau đây:

Vào năm tôi độ mười hai tuổi, cha mẹ tôi chuyển đến Puerto Armuelles, Panama, một thành phố nhỏ có hoạt động kinh doanh chính là xuất khẩu chuối. Đây là nơi quê cha đất tổ của chúng tôi và cha mẹ tôi luôn muốn quay trở lại đó. Họ dành dụm tiền và khởi nghiệp bằng cửa hàng nhỏ, nơi tất cả thành viên gia đình chúng tôi làm việc.

Vào lúc họ mở cửa hàng, có một nhóm trẻ đường phố khoảng hai mươi lăm đứa ở độ tuổi từ tám đến mười sáu. Chúng thường lang thang khắp thị trấn cả ngày lẫn đêm, và nổi tiếng là những kẻ dắt mối cho thủy thủ và trộm cắp. Chúng được hầu hết mọi người coi là lũ mất dạy, như là một vết nhơ trên chiếc áo sơ-mi trắng vậy.

Các chủ hiệu đều rất cảnh giác với những đứa trẻ này. Chúng không được phép bước vào bất kỳ cửa hàng nào, ngoại trừ cửa hàng của chúng tôi. Ngay từ đầu, mẹ tôi nói với từng đứa hoặc từng nhóm nhỏ một thông điệp nhất quán: "[Các] cháu là [những] đứa xứng đáng. [Các] cháu được phép vào cửa hàng của bác bất kỳ lúc nào [các] cháu muốn, và [các] cháu sẽ không bị canh chừng. Tuy nhiên, [các] cháu

được kỳ vọng là phải tôn trọng niềm tin mà bác đã dành cho [các] cháu". Đó là lần đầu tiên trong đời một số đứa trẻ được khẳng định là người xứng đáng.

Điều này dẫn đến kết quả tích cực ngay lập tức. Bọn trẻ thường ăn cắp này thích vào cửa hàng của chúng tôi và tỏ ra tôn trọng, biết cư xử. Không ai đánh cắp bất kỳ món gì của chúng tôi. Trên thực tế, họ còn cảnh báo cho chúng tôi nếu thấy có ai đó khả nghi bước vào cửa hàng.

Thời gian trôi qua, nhiều người trong số họ trở thành những con người đàng hoàng, một số đã trở thành chuyên gia, một số đi làm công nhân các hãng xưởng, hầu hết trở thành những công dân đứng đắn và đã lập gia đình. Hành động tin tưởng ban đầu của mẹ tôi đã mở lòng họ ra để đón nhận những lời dạy bảo, động viên và họ đã nghe theo.

Lý do mẹ tôi mở rộng niềm tin đến những đứa trẻ này là vì bà tin vào niềm tin. Bà tin rằng hầu hết mọi người đều được truyền cảm hứng nhờ được tin tưởng và rằng những đứa trẻ này thường không phụ niềm tin mà chúng nhận được. Và chúng đã làm đúng như thế.

Kinh nghiệm của Miralles cho thấy một trong những lý do quan trọng nhất mà mở rộng niềm tin là cách tốt nhất để lãnh đạo là nó truyền cảm hứng cho cả sự đáng tin cậy lẫn sự đền đáp mang tính tương hỗ. Khi được tin tưởng, chúng ta muốn sống xứng đáng với niềm tin ấy. Khi chúng ta trao cho ai đó niềm tin, họ cũng có khuynh hướng đáp lại xứng đáng.

Nếu bạn cho đi sự tôn trọng, bạn sẽ nhận lại sự tôn trọng. Tương tự như thế đối với lòng trung thành, niềm tin, và mọi đức tính khác mà tôi tin rằng các nhà lãnh đạo vĩ đại luôn thực hành.

John Wooden Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại của đội UCLA

Tin Vào Niềm Tin Như Là Một Triết Lý Quản Trị

Vào tháng 7 năm 2005, Tiến sĩ Kai-Fu Lee, Phó Chủ tịch phụ trách dịch vụ tương tác tại Microsoft, trở thành tâm điểm chú ý của giới truyền thông khi ông rời Microsoft để trở thành Chủ tịch của Google Greater China. Lee tóm tắt những gì ông cho là những thành tố của sức mạnh Google trong một công thức và đưa lên trên trang web tiếng Trung được hàng ngàn sinh viên kỹ thuật đọc: "Tuổi trẻ + Tự do + Minh bạch + Mô hình mới + Lợi ích cộng đồng + *Tin vào niềm tin* = Phép màu của Google".

Với Google, cũng như với những người và những công ty thành công có những câu chuyện mà chúng tôi vừa chia sẻ trong chương này và trong cuốn sách này, tin vào niềm tin không phải là một kỹ xảo hay một thực hành nhất thời, mà là một hệ điều hành nền tảng tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Biểu đồ sau đây tóm tắt cách họ thể hiện triết lý này trong cuộc sống và tổ chức của họ.

Các nhà lãnh đạo/ công ty thành công	Triết lý quản trị/Hệ điều hành
Isadore Sharp, chuỗi Khách sạn và Khu nghỉ dưỡng Four Seasons	Niềm tin là nguồn vốn cảm xúc (emotional capital) của Four Seasons, là chuẩn mực đạo đức cho sự thành công lâu dài của chúng tôi, là bộ quy tắc ứng xử và chiếc la bàn được tôn vinh trong văn hóa công ty chúng tôi… [Nó] là cội nguồn cho sự thành công của chúng tôi, rất quan yếu đối với danh tiếng công ty và là kim chỉ nam trong mọi thương vụ, mọi sự ra đời một khách sạn mới trong chuỗi Four Seasons, và trong mọi mặt hoạt động của chúng tôi… Giống như bàn tay vô hình điều chỉnh thị trường tự do, bàn tay vô hình[1] của niềm tin là động lực của chúng tôi. Theo thời gian, niềm tin ngày càng tăng lên và danh tiếng của chúng tôi càng được củng cố.

Các nhà lãnh đạo/ công ty thành công	Triết lý quản trị/Hệ điều hành
Al Carey, Frito-Lay	Đội ngũ của chúng tôi tin tưởng lẫn nhau và chúng tôi giải quyết vấn đề nhanh hơn trước những quyết định khó khăn. Khi đã có niềm tin lẫn nhau, bạn không cần đến những bộ quy tắc hay luật lệ rườm rà khác. Niềm tin giúp bạn giảm thiểu các tầng nấc quản lý và vì thế bạn ra quyết định nhanh hơn, vì các bạn tin cậy lẫn nhau. Tổ chức của bạn không có nhiều nhóm giám sát lẫn nhau để đảm bảo rằng mọi người đang làm điều đúng.
Andrea Jung, Avon	Mô hình chung của chúng tôi được xây dựng quanh các mối quan hệ cá nhân với khách hàng, và nó được đặt trên nền tảng niềm tin. Sức mạnh của những mối quan hệ đó là chìa khóa dẫn đến sự thành công và tương lai của chúng tôi.
Charlie Munger, Berkshire Hathaway	Mô hình của chúng tôi là một mạng lưới niềm tin toàn diện xứng đáng cho tất cả các bên. Đó là những gì chúng tôi nhắm đến… Không có thủ tục dông dài, đơn giản là những người đáng tin cậy biết đặt niềm tin vào nhau một cách đúng đắn.

Các nhà lãnh đạo/ công ty thành công	Triết lý quản trị/Hệ điều hành
Meg Whitman, eBay	Cho dù một thập niên nữa, tôi vẫn tin rằng Pierre [Omidyar] đúng: lý do căn bản mà eBay hoạt động thành công là mọi người ở khắp mọi nơi cơ bản là người tốt. Chúng tôi cung cấp công cụ giao dịch và củng cố các giá trị, nhưng chính người sử dụng xây dựng eBay. Sự tin tưởng eBay của cộng đồng – và tin cậy lẫn nhau – là nền tảng cho sự thành công của eBay… eBay đơn giản là niềm tin.
Muhammad Yunus, Ngân hàng Grameen	Chúng tôi tin rằng ngân hàng phải được xây dựng dựa trên niềm tin của con người, không phải dựa trên những cam kết bằng giấy vô nghĩa… Mọi người khắp mọi nơi đều muốn sống trong môi trường có sự tin cậy.
Jim Goodnight, Viện SAS	Tôi tin rằng ban quản trị phải tin vào những người làm việc cho họ. Bạn phải đối xử với mọi người như thể họ là những người tạo nên sự khác biệt. Khi bạn làm được điều đó, thu nhập sẽ tự đến ngay cả trong những lúc kinh tế khó khăn.
Azim Premji, Wipro	Các giá trị cốt lõi là vấn đề thuộc về niềm tin. Chúng phải được thể hiện trong từng hành động của bạn. Phải mất rất lâu bạn mới xây dựng được niềm tin nhưng bạn có thể đánh mất nó bởi một hành động không nhất quán nhỏ.

Các nhà lãnh đạo/ công ty thành công	Triết lý quản trị/Hệ điều hành
Terri Kelly, W. L. Gore & Associates	Có một số điều căn bản giúp gắn kết nhân viên của Gore lại với nhau. Một trong số đó là những giá trị cốt lõi mà tất cả chúng tôi tôn trọng, theo cách một người muốn được người khác đối xử với mình như thế nào – luôn có yếu tố niềm tin lớn lao trong văn hóa của Gore.
Tony Hsieh, Zappos	Chúng tôi tin rằng nhân viên biết sử dụng phán đoán tốt nhất của họ khi đối xử với nhau và với khách hàng.
Ken Chenault, American Express	Lợi thế cạnh tranh của niềm tin chưa bao giờ quan trọng hơn hay có giá trị hơn vào lúc này.
John Wooden, UCLA	Tôi tin vào câu nói sau: "Tìn và đôi khi bị thất vọng còn tốt hơn luôn ngờ vực và khổ sở".
Google	Quá nhiều công ty chọn mô thức tư duy dựa trên sự không đáng tin cậy đối với nhân viên của mình mà chỉ sử dụng luật lệ và sự cấm đoán, kể cả bảo khách hàng những gì họ không được làm, và trừng phạt mọi người vì làm sai. Google xây dựng đế chế của mình dựa trên sự tin tưởng con người. (Jeff Jarvis, *What Would Google Do?*)

[1] Invisible hand - "Bàn tay vô hình" là một phép ẩn dụ được nhà kinh tế học người Anh Adam Smith sử dụng ba lần trong tác phẩm nổi tiếng Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations của mình vào năm 1776. Trong tác phẩm này và một số bài viết khác, Smith tuyên bố rằng, trong nền kinh tế thị trường tự do, mỗi cá

*nhân theo đuổi một mối quan tâm và xu hướng lợi ích riêng của mình, và chính các hành động của những cá nhân tạo ra xu hướng thúc đẩy nhiều hơn và củng cố lợi ích cho toàn cộng đồng thông qua một "bàn tay vô hình".*Bước Nhảy Của Niềm Tin

Bước Nhảy Của Niềm Tin

Nếu bạn từng xem bộ phim *Indiana Jones and the Last Crusade*, có lẽ bạn còn nhớ một cảnh phim rất kịch tính, rợn tóc gáy khi Jones, nhà địa chất học và tay phiêu lưu mạo hiểm phi thường, đứng toát mồ hôi bên bờ một vực thẳm sâu hàng trăm mét. Để cứu người cha sắp chết do bị "những kẻ xấu" bắn, ông phải nhanh chóng băng qua vực thẳm và lấy được Chén Thánh. Nhưng không có cách gì để băng qua. Khi ông tra vội các số đầu mối mà cha ông (cũng là một nhà địa chất) viết trong cuốn sổ tay nhỏ, ông đọc thấy những từ "Chỉ có cú nhảy từ đầu sư tử anh ta mới chứng minh được giá trị của mình". Khi hiểu ra ý nghĩa của câu đó, mặt anh bỗng rúm ró vì sốc và sợ hãi, nhưng nó nhanh chóng chuyển thành sự quả quyết. Và, trong sự hồi hộp của người xem phim, ông lấy đà và thực hiện một cú nhảy của niềm tin vào khoảng không mênh mông. Kỳ diệu thay, một cái cầu đột nhiên xuất hiện ngay bên dưới chân anh. Người xem thở phào nhẹ nhõm khi Jones vượt qua vực thẳm và lấy được Chén Thánh.

Như chúng tôi từng nêu tại Chương 3, có nhiều lần khi mở rộng niềm tin bạn cần phải thực hiện một cú nhảy. Và mặc dù một cú nhảy của niềm tin hiếm khi kịch tính như cú nhảy của Indiana Jones, nhưng đó là một khoảnh khắc rất khó khăn và mang tính quyết định.

Ví dụ, vào năm 2007, Ted Morgan, CEO của một công ty công nghệ vô danh trong lĩnh vực tìm vị trí có tên là Skyhook, đã nỗ lực trong nhiều tháng để thuyết phục các công ty lớn sử dụng công nghệ của anh. Rồi một ngày kia khi Morgan kiểm tra hộp thư của mình, anh thấy có người để lại tin nhắn sau: "Ted, tôi là Steve Jobs ở Apple. Tôi muốn nói chuyện với anh về Skyhook. Hãy gọi cho tôi theo số…". Nghĩ rằng tin nhắn này là một trò đùa của ai đó trong nhóm của mình, Morgan xóa nó. Cuối ngày, anh kể lại cho Mike Shean, người đồng sáng lập Skyhook: "Này, đừng giả làm Steve Jobs chơi tôi nhé. Lẽ ra anh nên nói anh là Scott hoặc một trong những giám đốc khác mà chúng ta vừa gặp tại Apple". Shean nói mình không biết gì về tin nhắn đó. Khi Morgan hiểu ra rằng lời nhắn đó thực sự đến từ Steve Jobs, vị CEO vĩ đại của Apple, muốn

gặp mình, anh bật dậy.

Morgan gọi lại và gặp Jobs, và mọi việc bắt đầu diễn ra một cách nhanh chóng. Dường như một thương vụ lớn đang hình thành. Không lâu sau đó, Jobs gọi cho Morgan và nói rằng Apple sắp tổ chức một cuộc triển lãm lớn về Macworld, và họ cần Skyhook, và rằng ông muốn giới thiệu công nghệ của Skyhook tại sự kiện – nhưng không thể làm điều đó nếu không có mã nguồn của Skyhook. Vì vậy, Jobs muốn Morgan cho ông ấy sử dụng mã nguồn. Trong khi vẫn cầm ống nghe, Morgan quay sang nhóm quản lý của mình và thì thầm: "Ông ấy muốn xin mã nguồn của chúng ta". Câu trả lời ngay lập tức của cả nhóm là "Không! Không! Không!". Morgan nói với Jobs: "Steve này, ông biết đấy, chúng tôi không thể trao mã nguồn cho ai cả. Đó là sở hữu trí tuệ của chúng tôi. Đó là tất cả những gì chúng tôi có". Jobs trả lời: "Tôi biết. Đơn giản là anh hãy tin tôi".

Làm ngược lại lời khuyên của nhóm, Morgan trao cho Jobs mã nguồn. Sau này chúng tôi hỏi Morgan: "Anh nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu khi đó anh nói 'Steve này, tôi không thể'?". Morgan đáp: "Anh không tưởng tượng được đâu, cá nhân tôi không nghĩ ông ấy muốn thiết lập quan hệ. Tôi nghĩ Steve chỉ hỏi thế và quên đi chúng tôi". Nhưng không, Jobs đã đền đáp cho Morgan bằng cách tự mình giới thiệu công nghệ của Skyhook tại Macworld vào tháng 1 năm 2008. Ông trình bày một cách sống động cách công nghệ này hoạt động ra sao và nói thêm: "Tuyệt vời không nào? Rất tuyệt đấy!". Morgan gọi sự tập trung vào Skyhook của Jobs là "sự kiện truyền thông lớn nhất mà bất kỳ công ty nào cũng muốn có"[3].

3 Để xem video Steve Jobs giới thiệu Skyhook, bạn có thể truy cập SmartTrustBook.com

Hệ thống mạng không dây WPS của Skyhook trở thành công cụ định vị chủ yếu sử dụng cho các ứng dụng của iPhone và iPod Touch, và cả Google Map cho đến tháng 4 năm 2010. Và Skyhook tiếp tục cung cấp dịch vụ định vị trực tuyến cho Apple cũng như những ông lớn công nghệ khác như Samsung, Motorola, Dell, Qualcomm và Texas Instruments. Phần mềm của họ cung cấp sức mạnh cho hàng ngàn ứng dụng di động và đang được sử dụng trên hàng trăm triệu thiết bị khắp nơi trên thế giới. Cú nhảy của niềm tin của Morgan đã trở thành một yếu tố làm thay đổi cuộc chơi đối với Skyhook. Điều đó khẳng định rằng dù có rủi ro trong việc đặt niềm tin nơi người khác, nhưng không đặt niềm tin vào ai cả thì rủi ro càng lớn hơn.

Người tin vào người khác thường ít phạm sai lầm hơn người không tin vào ai cả.

Camillo Benso di Cavour Chính trị gia người Ý

McDonald's thực hiện một bước nhảy của niềm tin dành cho Cordia Harrington, được biết như là "Bun Lady" vì bà điều hành xưởng bánh trị giá 60 triệu đô-la, chuyên cung cấp bánh cho McDonald's và nhiều nhà hàng khác. Vào những năm 1990, bà là một bà mẹ đơn thân vật lộn để nuôi dưỡng ba con trai và chi trả mọi chi phí sinh hoạt khác của gia đình. Bà lập một cửa hàng nhượng quyền thương hiệu McDonald's ở bang Illinois, nhưng vì vị trí không thuận lợi nên việc kinh doanh không mấy tiến triển. Không nản lòng, bà mua nhượng quyền khai thác thương hiệu xe buýt đường dài Greyhound và thay đổi lộ trình để có từ sáu mươi tám đến hàng trăm chuyến xe Greyhound chạy ngang qua nhà hàng McDonald's của mình mỗi ngày, cùng với chúng là vô số khách hàng đang đói bụng.

Khi Harrington biết tin McDonald's đang cần một nhà cung cấp bánh mì, bà tìm mọi cách thuyết phục họ rằng bà có thể đảm nhận việc này, dù trước đó bà không hề có kinh nghiệm làm bánh. Bốn năm và ba mươi hai cuộc phỏng vấn, cuối cùng bà giành được niềm tin của McDonald's, và thương vụ được chốt lại bằng một cái bắt tay. Thương vụ này đã kéo dài được mười sáu năm. Harrington nói: "Mối quan hệ này rất thiêng liêng. Chúng tôi không có hợp đồng gì cả mà chỉ là một cái bắt tay. Quan trọng là cái bắt tay của tôi xứng đáng với niềm tin của họ".

Khi một cái bắt tay được thực hiện, nó phải được tôn trọng – bằng mọi giá. Mọi thương lượng chỉ diễn ra trước khi thương vụ được chốt lại. Khi bạn bắt tay, cuộc thương lượng kết thúc. Lời nói của bạn là thứ tài sản lớn nhất; lòng trung thực là phẩm chất đáng quý nhất.

Jon Huntsman, Sr.Nhà sáng lập tập đoàn Huntsman

Để có vốn kinh doanh, Harrington vay tiền từ ngân hàng. Dựa trên phẩm chất đạo đức và sự tín nhiệm cá nhân của bà, ngân hàng cho bà vay 13 triệu đô-la, lại một lần nữa chỉ bằng cái bắt tay. Trong một bài nói chuyện quan trọng tại Hội nghị Phụ nữ Maryland, Harrington chia sẻ: "Hãy tìm đến một nhà băng mà bạn tin tưởng và họ tin tưởng bạn cùng một dự án tâm huyết. Không phải lúc nào cũng là tiền bạc, mà bạn cần phải sáng tạo... Tôi từng nhận được ba mươi mốt câu trả lời 'Không' cho đến lần thứ ba mươi hai và thành công. Nếu bạn ấp ủ một ước mơ, hãy

theo đuổi nó đến cùng. Tôi từng nghĩ các ông chủ ngân hàng họa có điên mới cho tôi vay 13 triệu đô-la để mở một xưởng bánh chỉ bằng một cái bắt tay". Nhưng họ không điên. Phép phân tích của họ cho thấy Cordia có sự tín nhiệm rất cao, từng gặt hái thành công lớn cùng một hợp đồng với McDonald's vốn mang lại nhiều đơn hàng lớn được đặt trước.

Novartis, công ty dược phẩm lớn thứ ba thế giới, thực hiện một cú nhảy của niềm tin qua việc công bố kế hoạch đầu tư 1,25 tỷ đô-la trong năm năm vào hai trung tâm nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc. Rủi ro ư? Đúng vậy, đặc biệt với thái độ hờ hững cố hữu của Trung Quốc đối với vấn đề sở hữu trí tuệ. Niềm tin thông minh ư? Có lẽ vậy. Novartis rõ ràng đã kết hợp khuynh hướng tin của mình với những phân tích thấu đáo. Doanh số bán hàng của họ ở Trung Quốc đã tăng 30% hằng năm và một sự mở rộng độ bao phủ chăm sóc sức khỏe đang diễn ra. Theo Daniel Vasella, Chủ tịch của Novartis, Trung Quốc là một trong ba thị trường hàng đầu sau năm đến bảy năm nữa. Vasella nói:

Hãy nhìn vào bức tranh lớn: Hoa Kỳ đang bị mắc nợ quá mức, đầu tư một tỷ lệ cao vào việc chăm sóc sức khỏe, và có dân số đang già đi, vì vậy chi phí chăm sóc y tế sẽ tăng lên. Cho nên, xu hướng ngược lại là kiểm soát chi phí. Trung Quốc có nền kinh tế tăng trưởng ngoạn mục. Họ có nhiều tiền và không bị mắc nợ. Và sau nữa, chính phủ của họ mong muốn chăm sóc công dân của họ nhiều hơn. Thị trường này sẽ có sự tăng trưởng lớn.

Ngoài ra, những nỗ lực của chính phủ nhằm khích lệ người dân học tiếng Anh (ngôn ngữ kinh doanh quốc tế) và khoa học (như hóa học và kỹ thuật) đã tạo ra nguồn nhân lực tốt để Novartis có thể tuyển dụng. Dù việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ vẫn là một thách thức, nhưng chính phủ Trung Quốc đã bắt đầu xử lý mạnh tay nạn xâm phạm bản quyền sản xuất dược phẩm. Theo Vasella: "Cuối cùng, đặt trung tâm nghiên cứu và phát triển mới của chúng tôi tại Trung Quốc là một minh chứng của niềm tin – niềm tin mà chính phủ và những con người chúng ta thuê mướn sẽ tôn trọng tài sản của chúng ta và cùng nhau xây dựng một trung tâm khoa học toàn cầu xuất sắc".

Thật thú vị khi nhìn thấy Trung Quốc đáp lại sự mở rộng niềm tin của Novartis. Và còn thú vị hơn nữa khi nhìn thấy những gì sẽ đến sắp tới qua số lượng ngày càng tăng những người và công ty như Novartis bắt đầu thực hiện những bước nhảy niềm tin thông minh, không chỉ ở Trung Quốc mà còn ở khắp nơi trên thế giới.

Quyết Định Tin

Có lẽ niềm tin quan trọng nhất đối với đa số chúng ta là niềm tin rằng chúng ta có thể phát triển việc tin vào niềm tin – bất kể những trải nghiệm tiêu cực mà chúng ta từng có hay cuộc khủng hoảng niềm tin diễn ra quanh ta, chúng ta luôn có thể quyết định chọn niềm tin là mô thức tư duy cơ bản của mình, là hệ điều hành cá nhân của chúng ta – và qua đó, gia tăng sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui trong cuộc sống và những mối quan hệ của chúng ta.

Một trong những đồng nghiệp của chúng tôi kể lại một trải nghiệm khi dẫn dắt một chương trình kéo dài hai ngày cho một nhóm các nhà quản lý điều dưỡng, các quản trị viên và những nhóm làm việc với các cựu chiến binh như sau:

Buổi sáng đầu tiên, tôi hỏi mọi người rằng họ hy vọng học được những gì vào cuối chương trình. Clint, người làm việc với các cựu quân nhân vô gia cư, nói: 'Tôi muốn học cách làm sao để lấy lại niềm tin". Khi tôi bảo anh hãy kể chi tiết hơn, anh nói: "Sau những gì xảy ra tại Afghanistan, tôi thấy khó tin được bất kỳ ai". Và anh kể cho chúng tôi nghe câu chuyện của anh.

Sau hai mươi hai năm binh nghiệp, trong đó có hai lần được điều đến Iraq và hai lần đến Afghanistan, anh được điều tới Afghanistan lần cuối cùng, nơi anh chỉ huy một đơn vị với sứ mạng huấn luyện quân đội Afghanistan để đảm nhiệm công tác an ninh khi quân Mỹ rút đi. Clint và binh lính của anh làm việc bên cạnh những người Afghanistan trong nhiều tuần, huấn luyện, ăn uống, ngủ nghỉ và chiến đấu cùng nhau. Vào một ngày kia, các binh sĩ Afghanistan quay súng của họ hướng vào các huấn luyện viên người Mỹ, và Clint bị thương nặng trong cuộc đấu súng. "Đó là lý do tại sao tôi không thể tin bất kỳ ai", anh kết luận. "Niềm tin có thể làm bạn mất mạng". Tôi có thể nói rằng trải nghiệm ấy của Clint đã tác động sâu sắc đến các mối quan hệ của anh trong gia đình, đặc biệt với con trai mình .

Tôi bảo Clint rằng tôi không thể hiểu hết tất cả những gì anh ấy đã trải qua, nhưng tôi bảo anh ấy tiếp tục mở lòng mình với hy vọng sau hai ngày nữa, anh ấy sẽ tìm thấy một số công cụ và ngôn ngữ có thể giúp anh cảm thấy an toàn hơn qua việc bắt đầu tin tưởng một lần nữa. Anh nói hy vọng thế. Anh ở lại hai ngày và nỗ lực hết sức trong việc tương tác, chia sẻ ý kiến và ý tưởng với cả nhóm. Tôi giúp anh dẫn dắt một số bài thực hành và tự hỏi không biết lớp học này sẽ đưa học viên đi đến đâu với câu chuyện về sự phản bội mà anh kể lại.

Vào cuối ngày thứ hai, tôi hỏi học viên rằng họ thích gì ở lớp học này. Và các câu trả lời là: thời gian gặp nhau để cùng chia sẻ những mối quan tâm chung, xem những đoạn phim bổ ích, những bài tập xây dựng niềm tin, những tấm thẻ mô tả các hành vi tạo niềm tin. Sau đó, Clint giơ tay nói: "Tôi muốn nói rằng sẽ có bốn trong số những tấm thẻ đó nằm trên giường của con trai tôi khi cháu đi học về hôm nay. Và chúng tôi sẽ nói chuyện với nhau!". Cả lớp vỗ tay cổ vũ Clint.

Nhiều tháng sau, tôi tình cờ gặp lại Clint, và sự thay đổi nơi người đàn ông này đúng là một hiện tượng. Anh vừa quay trở về từ một chuyến cắm trại với con trai, nơi hai cha con tận hưởng khoảng thời gian tuyệt vời bên nhau. Clint trông hoàn toàn khác. Anh đã thay đổi từ một người cộc cằn, đáng cảnh giác và đáng sợ thành một người nồng ấm, cởi mở và dễ tiếp cận. Rõ ràng anh đã xây dựng được mối quan hệ niềm tin tuyệt vời với con trai mình – và có lẽ với nhiều người khác nữa.

Đôi khi việc vượt qua những trải nghiệm dữ dội có thể định hình nên con người chúng ta suốt quãng đời còn lại là rất khó khăn. Nhưng không gì là không thể. Thậm chí chúng ta có thể bắt đầu bằng một định kiến, chúng ta vẫn có thể xây dựng niềm tin từ định kiến ấy. Chúng ta có thể đeo vào cặp kính của niềm tin và nhìn toàn cảnh thế giới xung quanh. Chúng ta có thể phân tích xem niềm tin được xây dựng và phát triển ra sao trong cuộc sống và các mối quan hệ quanh ta. Chúng ta có thể mổ xẻ nghiên cứu và kiểm nghiệm nó. Chúng ta có thể thực hiện những bước xây dựng niềm tin – thậm chí thỉnh thoảng thực hiện những bước nhảy của niềm tin – và để ý xem các kết quả đạt được. Dựa trên những gì chúng tôi nhìn thấy và trải nghiệm về mặt cá nhân, cũng như nghề nghiệp trong khi làm việc với những cá nhân, các nhà lãnh đạo và các tổ chức ở khắp mọi nơi trên thế giới, chúng tôi được thuyết phục rằng phát triển mô thức tin vào niềm tin là điều mạnh mẽ nhất mà con người có thể làm để bắt đầu chạm đến những lợi ích của niềm tin trong cuộc sống của họ.

Nếu tôi tin rằng mình có thể làm điều gì đó, chắc chắn tôi sẽ làm được, dù tôi có thể chưa có năng lực vào lúc khởi đầu.

Mahatma Gandhi

Khi bạn đọc bốn chương tiếp theo và tìm hiểu về bốn hành động của niềm tin mà các nhà lãnh đạo đang thực hiện để tạo ra niềm tin cao trong những mối quan hệ, đội nhóm, tổ chức và quốc gia của họ, chúng tôi khuyên bạn tìm hiểu xem làm thế nào mô thức tin vào niềm tin của họ lại là gốc rễ. Ngoài ra, bạn thử hình dung

những cơ hội họ đã có thể bỏ lỡ, nếu họ không thực hiện hành động đầu tiên là *chọn tin vào niềm tin.*

Câu hỏi suy ngẫm

• Hành động của bạn hé mở điều gì về các tín điều cơ bản của bạn về niềm tin? Chúng đang ảnh hưởng ra sao đến các kết quả bạn đang gặt hái trong đời?

• Bạn – hay những người khác – đang nhìn thấy những bằng chứng gì cho thấy bạn tin vào một hoặc nhiều hơn những điều sau?

¤ Trở thành người đáng tin cậy là điều rất quan trọng.

¤ Hầu hết mọi người đều đáng tin cậy.

¤ Mở rộng niềm tin là cách để lãnh đạo tốt hơn.

• Bằng chứng nào làm bạn hay người khác nghĩ rằng bạn có những niềm tin khác?

• Bạn nghĩ niềm tin của mình ảnh hưởng thế nào đến cách bạn tương tác với những người xung quanh và đối với sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui của bạn?

Chương 5
Hành động 2: Bắt đầu với chính mình

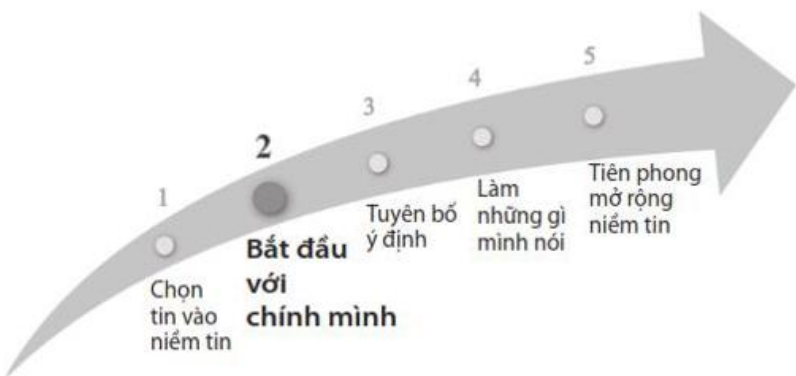
Hãy tin vào chính mình, và bạn sẽ biết phải sống thế nào.

GOETHE

Cách duy nhất chúng ta có thể kỳ vọng người khác tin vào chúng ta là chính chúng ta phải đáng tin cậy, đặc biệt với chính mình.

SIDNEY MADWED

Tác giả & chuyên gia về truyền thông



Gần đây, một người bạn và là cộng sự kinh doanh của chúng tôi, Roger Merrill, chia sẻ trải nghiệm sau:

Trong những năm tôi trưởng thành, cha tôi làm CEO của một công ty

thực phẩm khô do ông sáng lập ở California. Có lần, công ty đang đầu tư lớn vào một sản phẩm mới bán rất chạy thì thị trường bỗng tan rã. Nhiều nhà tư vấn khuyên cha tôi tuyên bố phá sản, nhưng ông không nghe và lấy tư cách cá nhân đảm bảo rằng ông sẽ trả hết từng đồng nợ dù sớm hay muộn, bằng cách này hay cách khác.

Sau khi tôi tốt nghiệp đại học, tôi quay về California để làm việc với ông trong một công ty khác. Suốt thời gian này, ông huấn luyện tôi, và chúng tôi được "tưởng thưởng" với một hợp đồng chính phủ trong việc cung cấp bột ca-cao pha chế nước giải khát cho binh lính tại Việt Nam. Để có tiền thực hiện hợp đồng đó, một hôm, ông dắt tôi ra một ngân hàng. Khi chúng tôi gặp vị giám đốc chi nhánh, cũng là một nhà quản trị cấp cao của ngân hàng này, ông ấy hỏi: "Anh cần bao nhiêu?". Cha tôi nói số tiền và ông ấy đáp: "Được. Khi nào ông cần nó?". Cha tôi đáp: "Càng sớm càng tốt". Vị giám đốc chi nhánh nói: "Nội trong sáng nay được không?". Cha tôi nói: "Tốt!". Và đó là phần cuối cuộc trò chuyện. Khi chúng tôi chuẩn bị ra về, vị giám đốc chi nhánh kéo tôi qua một bên và nói: "Này con trai, cháu cần hiểu rằng bác đưa bất kỳ món tiền nào cho cha cháu trong thẩm quyền của bác vào bất kỳ lúc nào và trong mọi hoàn cảnh vì những gì bác thấy cha cháu đã làm trong khi ông ấy không nhất thiết phải làm thế. Đây là di sản mà ông ấy đã tạo dựng được".

Chọn tin vào niềm tin thôi chưa đủ, các cá nhân, những nhà lãnh đạo, đội nhóm và các tổ chức hoạt động thành công trong thế giới ngày nay còn ứng xử theo những cách tạo ra niềm tin đó. Họ phát triển tính cách và năng lực để có thể tin vào chính mình và có được niềm tin từ người khác. Và sự tín nhiệm xuất phát từ đó sẽ mang đến sức mạnh và sự tự tin để mở ra cánh cửa dẫn tới sự thịnh vượng cao hơn, năng lượng dồi dào hơn và niềm vui to lớn hơn.

Khi làm việc với khách hàng là các tổ chức, chúng tôi đã phát triển được sáu quy trình chính để giúp họ thiết lập, phát triển, mở rộng và khôi phục niềm tin. Dù mỗi quy trình có nhiều bước khác nhau, nhưng bước đầu tiên trong mỗi quy trình luôn giống nhau: *bắt đầu với chính mình*. Nói cách khác, hãy nhìn chính mình trong gương. Hãy đánh giá sự tín nhiệm của bản thân. Bạn có thể tin vào chính mình không? Bạn đang mang lại cho những người xung quanh một con người, một nhà lãnh đạo, một đội nhóm, một công ty hay một quốc gia mà họ có thể tin tưởng không? Hành động bắt đầu với chính mình và tự hỏi hai câu hỏi quan trọng đó sẽ ảnh hưởng đến mọi bước bạn sẽ thực hiện tiếp theo cũng như mọi quyết định bạn sẽ đưa ra trong việc tạo dựng và khôi phục niềm tin vì sự tín nhiệm của bạn là nền tảng cho mọi hành động

niềm tin thông minh khác.

Việc bắt đầu với chính mình được đặt trên nền tảng các nguyên tắc của trách nhiệm và sự tín nhiệm. Đối nghịch là chờ đợi người khác thay đổi hoặc nhận trách nhiệm thay. Đó là sự từ chối trách nhiệm đối với sự tín nhiệm và thành công của chính mình. Những thứ giả tạo bao gồm giả vờ ("dường như" thay vì "thực sự"), loại tín nhiệm giả dối vì bạn không có sự tín nhiệm thật (qua câu nói cửa miệng "Tin tôi đi!"), tranh công và đổ thất bại cho người khác ("Tôi đã làm tất cả những gì có thể; chúng ta thất bại là do lỗi của họ"), bắt đầu bằng sự ích kỷ (làm những gì bạn muốn làm, bất chấp hậu quả hoặc tác động xấu đến người khác), và sử dụng cái tôi thái quá cùng sự hãnh tiến thay cho niềm tin thành thật.

Tính Cách Và Năng Lực

Như chúng tôi đã chỉ ra ở Phần I, sự tín nhiệm là một trong ba biến số quan trọng trong phân tích niềm tin thông minh. Và một lần nữa, sự tín nhiệm là một chức năng gồm hai thành tố: *tính cách* và *năng lực*. *Tính cách* liên quan đến sự chính trực (sự trung thực và nhất quán) và ý định của bạn (động cơ và chương trình hành động). Rõ ràng là người ta dễ tin vào bạn hơn nếu họ xem bạn là người trung thực, thẳng thắn, đáng tin cậy và thực sự quan tâm đến hạnh phúc, sức khỏe của họ hơn là không thật thà, gian dối, ma mãnh và tư lợi. Nhưng tính cách thôi chưa đủ, sự tín nhiệm còn đòi hỏi *năng lực*, tức khả năng của bạn (tài năng, kỹ năng, chuyên môn) và kết quả làm việc của bạn (thành tích và hiệu quả công việc). Một lần nữa, người ta dễ tin vào bạn hơn nếu họ xem bạn là người có kiến thức, kỹ năng, thành công và luôn cải thiện năng lực bản thân hơn là người làm việc không hiệu quả, không đúng chuyên môn hoặc non kém kinh nghiệm, hay có những kỹ năng đã lỗi thời.

Vì vậy, tính cách và năng lực đều rất quan trọng. Đó là sự kết hợp của hai yếu tố làm cho một người, một nhóm, một tổ chức hoặc một chính phủ trở nên đáng tin cậy. Hãy nhìn sự nổi lên của Singapore như là một quốc gia hùng mạnh ra sao qua sự làm việc hiệu quả của chính phủ họ. Sau nhiều thập niên, cả tính cách (được minh chứng bởi mức độ tham nhũng thấp và tinh thần phụng sự đất nước) và năng lực của họ (được minh chứng bởi cách đất nước này đổi mới sáng tạo, đồng thời gia tăng năng suất lao động và sức cạnh tranh quốc gia) đã làm cho đất nước họ trở nên rất đáng tin cậy, tạo ra cho người dân của họ và thế giới một quốc gia mà họ có thể tin tưởng vào.

Chúng ta cần phong cách lãnh đạo mới: các nhà lãnh đạo đích thực, những con người chính trực nhất với lòng quyết tâm xây dựng những tổ chức bền vững… Chúng ta cần các lãnh đạo dũng cảm xây dựng các công ty có thể đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan và nhận ra tầm quan trọng của việc phụng sự xã hội.

Bill George Cựu CEO của Medtronic Giáo sư trường Kinh doanh Harvard

Chính sự kết hợp của tính cách và năng lực cho chúng ta niềm tin vào chính mình và truyền cảm hứng cho người khác tin vào chúng ta. Sự kết hợp này đóng vai trò không thể thiếu trong khả năng của chúng ta để trả lời hai câu hỏi chính của chương này: "Tôi có tin chính mình không?" và "Tôi có phải là người đáng để người khác tin cậy không?".

Tôi Có Tin Chính Mình Không?

Trong giờ nghỉ giải lao tại một trong những buổi thuyết trình của chúng tôi, một người đàn ông tiến đến chúng tôi và nói: "Ông không biết bài thuyết trình vừa rồi của ông quý giá đối với tôi như thế nào đâu! Nó thực sự giúp tôi nhận ra vấn đề của mình. Trong nhiều năm, mọi việc đã diễn ra không suôn sẻ như tôi mong muốn trong nghề nghiệp, công ty và cả trong cuộc sống cá nhân. Tôi đã đổ lỗi cho mọi người về sự thất bại đó – 'Tôi không tin giám đốc của tôi', 'Tôi không tin công ty', 'Tôi không tin nhân viên dưới quyền', 'Tôi không tin sếp tôi', 'Tôi không tin vợ tôi'… Nhưng khi nghĩ về những gì ông vừa nói, cuối cùng tôi nhận ra rằng đó không phải là vấn đề". Ông ấy nhìn quanh để đảm bảo không ai đang nhìn mình, và rồi ông ấy vươn người tới và thì thầm: "Mà vấn đề là *tôi không tin chính mình*. Và đó cũng là những gì tôi suy ra cho người khác. Thật khó để xem người khác là đáng tin cậy trong khi tôi cũng không đáng tin cậy. Vấn đề là chính tôi. Điều này được phản ánh qua cách tôi nhìn nhận và tương tác với mọi người xung quanh".

Mất niềm tin thường là sự phản chiếu của việc thiếu vắng niềm tin ở chính mình.

Fernando Flores & Robert Solomon Tác giả sách kinh doanh

Hãy xem tác động của sự hiểu biết thấu đáo của con người lên cuộc đời của anh ta. Tri thức của anh ta không chỉ là một vài kỹ thuật hay kỹ năng xử lý tình huống một cách khác biệt, mà về việc nhìn thấy *mọi sự việc* – tức *mọi* tình huống, *mọi*vấn đề, *mọi* cơ

hội, *mọi* mối quan hệ, kể cả mối quan hệ của anh ta với chính mình – qua những lăng kính khác nhau. Đó là vì niềm tin vào chính mình không chỉ ảnh hưởng đến sự đáng tin cậy của bản thân mà còn ảnh hưởng đến cách chúng ta nhìn nhận và tương tác với người khác – và ngược lại, theo cách người khác tin cậy và tương tác với chúng ta. Hãy tưởng tượng ra sự khác biệt được tạo ra khi người đó tự tin rằng anh ta có thể tin vào chính mình – nếu anh ta hứa và giữ lời hứa với chính mình và với người khác; nếu anh ta hành động theo những nguyên tắc và giá trị của mình thay vì phản ứng theo tâm trạng hoặc hoàn cảnh; nếu anh ta biết mình trung thực và thoải mái với sự minh bạch; nếu anh ta có hiểu biết và các kỹ năng cùng thành tích có thể minh chứng cho sự tự tin đó. Bạn có tưởng tượng ra mức độ mà loại niềm tin bản thân đó tác động đến cách anh ta nhìn nhận và tương tác với người khác không?

Người không tin vào chính mình sẽ không bao giờ tin được ai khác.

Hồng Y de Retz Giáo sĩ người Pháp thế kỷ XVII

Sự nhất quán cá nhân trong việc tạo ra niềm tin vào bản thân truyền cho chúng ta sự tự tin và sự tín nhiệm để truyền cảm hứng cho người khác. Chúng tôi từng chứng kiến vô số tấm gương về những người lãnh đạo – thường là những người lãnh đạo không chính thức – hiểu rõ và phát huy tối đa mọi tiềm năng bên trong con người mình, sẵn sàng nhận nhiệm vụ và cưỡi sóng đạp gió dẫn dắt đội ngũ hoặc tổ chức của mình. Một trong những câu chuyện truyền cảm hứng để minh họa cho điểm này là giải vô địch bóng rổ NBA năm 1980. Khi đó, đội Los Angeles Lakers dẫn trước đội Philadelphia 76ers 3 – 2 trong loạt đấu bảy trận hay nhất. Cầu thủ ngôi sao giữa sân của Lakers Kareem Abdul-Jabbar, cao hơn hai mét, trước đó bị trật cổ chân trong trận đấu thứ năm và không thể bay cùng với đồng đội đến Philadelphia để chơi trận thứ sáu với hy vọng anh có thể hồi phục để chơi trận thứ bảy, nếu có thể.

Có một cầu thủ không có vẻ gì là tài năng tự giới thiệu mình như một ngôi sao đang lên được tuyển mộ từ trường Đại học Michigan, tên là Earvin "Magic" Johnson. Johnson cảm nhận được nỗi sợ hãi và vô vọng trong một đội hình nhiều kinh nghiệm nhưng có phần kiệt sức, những người đã dựa vào Kareem trong toàn mùa giải và vừa chứng kiến anh ấy ghi mười bốn điểm kỳ diệu trong trận thứ tư với một cổ chân bị trật để chiến thắng trận thứ năm. Theo lời huấn luyện viên trưởng Pat Riley, như được ghi lại trong cuốn *Tell to Win* của Peter Guber, khi Johnson nghe đồng đội nói họ sẽ thua,

cậu nói: "Tôi biết vấn đề là gì. Các anh lo sợ vì Kareem không có mặt. Tôi sẽ là Kareem". Riley tiếp tục: "Chúng ta hãy lên máy bay đến Philadelphia, và 1A là ghế của Kareem. Ngay cả khi cậu ấy bị ốm, không ai được ngồi vào ghế 1A. Cậu ấy đã đặt tấm bảng ghi dòng chữ ở đó: ĐỪNG NGỒI VÀO CHỖ CỦA TÔI. CHỖ NÀY CỦA KAREEM. Nhưng Magic ngồi vào ghế của cậu ấy và nói: 'Này, tôi là Kareem. Tôi đang có mặt ở đây'". Theo từ điển bách khoa toàn thư của NBA:

Sự tự tin của Johnson đã nâng cao tinh thần cho toàn đội, rồi cậu chứng minh bằng một trong những trận playoff hay nhất lịch sử giải NBA. Cậu bắt đầu bằng việc tự nhảy vào thế chỗ của Kareem, và chơi ở tất cả các vị trí khác nhau trên sân, từ vai trò hậu vệ thường lệ của mình cho đến vị trí trụ cột của Kareem. Johnson đã ghi 42 điểm, cướp bóng thành công 15 lần và kiến tạo bóng tốt cho đồng đội 7 lần trong trận Lakers hạ 76ers 123 – 107 điểm để cuối mùa đoạt chức vô địch quốc gia NBA lần thứ nhất. Sau trận đấu, cậu nhìn thẳng vào máy quay phim đang truyền hình trực tiếp và gởi một thông điệp đến Kareem khi đó đang ngồi xem trận đấu từ nhà tại Bel-Air (California): "Chiến thắng này là để tặng anh, Anh Cả!".

Sự tự tin của Johnson không phải là vì cái tôi của mình, mà nó liên quan đến ước muốn chinh phục thách thức, thể hiện niềm tin vào tính cách và năng lực của mình để truyền cảm hứng cho toàn đội. Guber từng bình luận: "Điều khôi hài là hành động kỳ lạ nhất của Earvin Johnson là câu chuyện cậu ấy kể ra để làm cho đội mình tin rằng cậu ấy là người hùng của họ. Đó là một câu chuyện rất can đảm đối với một lính mới, nhưng cậu ấy đã vượt lên tất cả vì biết rằng mình phải nhận vị trí ấy với mục tiêu tối hậu là mang lại lợi ích cho toàn đội". Tính cách và năng lực của Johnson làm cậu trở thành hình mẫu tiêu biểu theo thời gian và được chứng minh trong bài báo được viết mười một năm sau trên tờ *New York Times:* "Magic Johnson giành được sự kính trọng của nhiều người vì, giữa nhiều việc khác, cậu đã dành phần lớn thời gian không thi đấu của mình để quyên tiền cho từ thiện. Trên sân bóng, cậu không ngừng rèn luyện để giỏi hơn chính mình mỗi ngày, bất kể sự tiến bộ nhiều hay ít. Và điều đó dường như chỉ rõ cho chúng ta thấy con tim và khối óc của con người này".

Rõ ràng là, tin ở chính mình không phải là cái tôi hiếu thắng, sự hãnh tiến hay thói "anh hùng rơm". Đó là sự tự tin thầm lặng bên trong vốn phản ánh nhận thức của chúng ta về kiểu thịnh vượng quan trọng nhất mà chúng ta muốn thụ hưởng – một số dư lớn trong tài khoản niềm tin cá nhân của riêng chúng ta. Và bất kể số dư hiện tại của chúng ta (hoặc của đội ngũ hay tổ chức) là bao

nhiêu, tin vui là chúng ta có thể gia tăng số dư ấy một cách đáng kể bằng việc thường xuyên ký gởi vào tài khoản của mình bằng những hành vi vừa phát triển vừa thể hiện tính cách và năng lực xuất sắc.

Hãy nhớ rằng hành động và hành vi là những thứ chúng ta có thể chọn để thay đổi. Như huấn luyện viên điều hành nổi tiếng Marshall Goldsmith từng nói: "Khi người ta hỏi tôi liệu các lãnh đạo được tôi huấn luyện có thể thực sự thay đổi hành vi của mình không, câu trả lời của tôi là: Khi chúng ta đi lên trong sự nghiệp của mình, các thay đổi hành vi thường là những thay đổi ý nghĩa nhất mà chúng ta có thể thực hiện".

Tin vào chính mình là bí quyết đầu tiên của thành công... là tinh hoa của chủ nghĩa anh hùng... Khi tin vào chính mình, mọi đức tính tốt đẹp đều được thể hiện ra.

Ralph Waldo Emerson

Con Người Tôi Có Đáng Tin Cậy Không?

Câu hỏi thứ hai này – "Con người tôi có đáng tin cậy không?" – có nhiều cách để hỏi. Một đội trưởng có thể hỏi: "Tôi có phải là người lãnh đạo đáng tin cậy với đội của mình không?". Một công ty có thể hỏi: "Chúng ta có phải là tổ chức mà nhân viên, khách hàng và đối tác của chúng ta có thể tin cậy không?". Lãnh đạo của một quốc gia có thể hỏi: "Chúng ta có phải là một đất nước mà người dân của mình và cả thế giới có thể tin cậy không?". Cha/mẹ có thể hỏi: "Tôi có phải là người cha/mẹ đáng tin cậy của con cái mình không?". Mức độ chúng ta thể hiện tính cách và năng lực qua hành vi là mức độ mà ở đó chúng ta mang đến cho một người, một nhóm, một tổ chức, một quốc gia, hoặc một người cha/mẹ một con người mà họ có thể tin cậy được.

Cuối cùng, mức độ mà ở đó bạn thành công trong việc thiết lập được các mối quan hệ đối tác dựa trên sự tin cậy không hẳn là sự phản ánh độ tín nhiệm của họ mà chính là độ tín nhiệm của riêng bạn.

Rodd Wagner & Gale Muller Tác giả & Giám đốc cấp cao Viện Gallup

Trong phần còn lại của chương này, chúng tôi muốn chia sẻ với bạn một số trong hàng trăm ví dụ minh họa về niềm tin. Chúng tôi hy vọng rằng những câu chuyện này không chỉ truyền cảm

hứng cho bạn mà còn cho bạn một nhận thức sâu sắc hơn về việc làm sao sự tín nhiệm của người khác thúc đẩy bạn tin tưởng họ và sự tín nhiệm của bạn lại truyền cảm hứng cho họ tin cậy bạn. Đó cũng là lý do tại sao sự tín nhiệm lại quan trọng trong phép phân tích niềm tin thông minh. Ngoài ra, chúng tôi hy vọng những câu chuyện đó sẽ làm bừng sáng sự hiểu biết sâu sắc của bạn khi bạn sử dụng tư duy phi tuyến tính[1]. Chúng tôi không ngừng kinh ngạc khi nhìn thấy cách người này áp dụng một cách sáng tạo những nguyên tắc xây dựng niềm tin được sử dụng bởi người kia, và họ hoàn toàn thuộc các lĩnh vực chuyên môn hay nghề nghiệp khác nhau, chẳng hạn như các bác sĩ đã giảm đáng kể những sai sót trong phẫu thuật tim bằng cách thực hiện một hệ thống dựa trên niềm tin mà họ biết được trong giải đua xe hơi Grand Prix. Vì thế, mặc dù có một số ví dụ không nằm trong vùng quen thuộc của bạn – chuyên môn, ngành nghề, mức thu nhập hay quốc gia của bạn – chúng tôi vẫn khuyến khích bạn mở lòng đón nhận chúng để tìm hiểu và tích lũy những hiểu biết thấu đáo, chúng sẽ rất hữu ích vào một lúc nào đó trong cuộc đời bạn.

1 Lateral thinking: Tư duy đa chiều hay tư duy phi tuyến tính.

Cho Nhân Viên Của Bạn Một Người Lãnh Đạo Có Thể Tin Tưởng

Peter Aceto là Chủ tịch kiêm CEO của ING Direct tại Canada, một chi nhánh lớn của công ty tài chính/ngân hàng lớn nhất thế giới. Một năm sau khi Aceto làm CEO, ông gởi e-mail sau đây tới gần một ngàn nhân viên của công ty, với tiêu đề là: "Lãnh đạo: Mong muốn của các bạn".

Các bạn thân mến,

Người lãnh đạo đích thực không được chọn để dẫn dắt chúng ta bởi hội đồng quản trị và cổ đông. Người lãnh đạo đích thực được chọn bởi chính đồng nghiệp của mình, dựa trên sự kính trọng họ nhận được, thành quả họ đạt được và niềm tin của đồng nghiệp rằng họ sẽ chiến thắng nếu được dẫn dắt bởi người lãnh đạo ấy. Tôi được chọn bởi các cổ đông và hội đồng quản trị để lãnh đạo các bạn. Tôi không được chọn bởi các bạn. Ngày 1 tháng 5 là ngày kỷ niệm một năm tôi nhận nhiệm vụ CEO và thời gian qua đủ để các bạn quyết định liệu các bạn có muốn tôi tiếp tục lãnh đạo đội ngũ ING Direct tuyệt vời này hay không.

Xin các bạn vui lòng nhấp vào đường link này và cho tôi biết liệu bạn có muốn tôi tiếp tục giữ chức CEO hay không, đồng thời hãy đóng góp bất kỳ ý kiến nào cho công ty hoặc cá nhân tôi. Nếu tôi không nhận

được lá phiếu tín nhiệm của tập thể các bạn, tôi sẽ ra đi.

Khảo sát này không nêu tên người tham gia, vì vậy xin vui lòng trung thực. Nếu các bạn chọn tôi tiếp tục công việc này, đó sẽ là lựa chọn tự do của các bạn và tôi rất vinh dự tiếp tục lãnh đạo bằng tất cả nhiệt huyết và khả năng của tôi.

Xin vui lòng hồi đáp vào hoặc trước ngày thứ Ba, 12 tháng 5 để những lá phiếu của các bạn được kiểm đếm.

Xin cảm ơn,Peter

Hơn 95% nhân viên trả lời e-mail của Aceto và đáng ngạc nhiên là 97% trong số đó mời ông tiếp tục công việc của mình, trong khi có 3% cho rằng ông nên rút lui. Hai chúng tôi rất lấy làm ấn tượng với các con số trên vì cho rằng nếu chúng tôi làm khảo sát tương tự trong gia đình mình, có lẽ may mắn lắm chúng tôi mới đạt được 50% "số phiếu" con cái muốn chúng tôi tiếp tục dẫn dắt gia đình! Cựu Tổng Chưởng lý Hoa Kỳ Robert F. Kennedy có lần nói: "Có khoảng 1/5 dân số chống lại mọi thứ mọi lúc mọi nơi!".

Thế điều gì thúc đẩy Peter Aceto thực hiện một hành động táo bạo như vậy? Khi nói chuyện với ông, chúng tôi mới rõ rằng ông tin vào bản thân và trao cho nhân viên của mình một người lãnh đạo họ có thể tin tưởng. Ông biết điều này, và họ cũng biết điều đó. Sự tín nhiệm dành cho ông đã được minh chứng. Ông không tìm kiếm sự đánh giá của nhân viên một cách mù quáng, mà ông thực hiện điều đó với sự tự tin cao độ đến từ sự đáng tín nhiệm sâu sắc và hành vi nhất quán. Ngoài ra, rõ ràng ông tin rằng bằng cách gắn kết bản thân với nhân viên – theo nghĩa cho họ cơ hội chọn hoặc không chọn ông làm người lãnh đạo của họ – những người bỏ phiếu thuận sẽ trở nên rất cam kết với ông và những người còn lại có thể sẽ có những góp ý hữu ích để ông có thể làm tốt hơn. Một lý do khác giải thích cho sự táo bạo của Aceto là công ty của ông, ING Direct, có sự tín nhiệm và niềm tin tổ chức sâu sắc. Khi nói chuyện tại một hội nghị về truyền thông xã hội, Aceto chia sẻ:

Nếu bạn hoặc công ty của bạn sẵn lòng trung thực, luôn nói sự thật, luôn chân thành và các bạn thực hiện cam kết đó hằng ngày, điều đó giúp xây dựng niềm tin và phục vụ tổ chức của bạn tốt hơn trong mọi mối quan hệ…

Tôi được vinh dự làm việc cho một công ty có mô thức tin cậy rộng mở và sẵn sàng chia sẻ những gì chúng tôi làm. Bạn phải có những giá trị đó. Hãy mở lòng ra và trung thực, rồi bạn sẽ khám phá ra những điều

tuyệt vời bạn chưa từng biết đến và sẵn lòng làm điều gì đó ý nghĩa. Nếu bạn không thể sống trọn vẹn với cam kết đó, có lẽ bạn không nên có mặt trong tổ chức của bạn.

E-mail của Aceto mang đến cho nhân viên của ông cơ hội giống như các nhà làm luật dân cử ở nhiều quốc gia phải thể hiện niềm tin (hoặc sự bất tín nhiệm) vào năng lực lãnh đạo của họ thông qua các cuộc bỏ phiếu tín nhiệm. Trong một số trường hợp, cuộc bỏ phiếu sẽ dẫn đến sự từ chức hoặc thay thế lãnh đạo, hoặc giải tán quốc hội và đề nghị tổng tuyển cử. "Lá phiếu tín nhiệm" của Aceto rõ ràng phản ánh niềm tin cao mà nhân viên tại ING Direct đặt vào ông và năng lực lãnh đạo của ông.

Cho Cầu Thủ Và Người Hâm Mộ Một Huấn Luyện Viên Có Thể Tin Cậy

John Wooden là một trong những huấn luyện viên thành công và được kính trọng nhất trong lịch sử thể thao. Trong suốt hai mươi bảy năm sự nghiệp huấn luyện môn bóng rổ nam tại UCLA, ông đã dẫn dắt đội Bruins thắng một loạt 88 trận liên tục trong suốt những năm đầu thập niên 1970 và mười chức vô địch quốc gia NCAA trong thời gian mười hai năm, trong đó có chuỗi bảy lần vô địch liên tiếp. Ông từng sáu lần được vinh danh là huấn luyện viên của năm và được ghi tên vào Ngôi nhà Danh vọng môn Bóng rổ (Basketball Hall of Fame) với tư cách vừa là cầu thủ vừa là huấn luyện viên – người đầu tiên (và một trong ba người duy nhất) được vinh danh ở cả hai vai trò nói trên. Kênh ESPN gọi Wooden là "Huấn luyện viên vĩ đại nhất thế kỷ 20".

Tuy nhiên, ấn tượng hơn *những gì* John Wooden đã đạt được là *cách* ông đã chiến thắng. Ông dạy các cầu thủ của mình thành công không chỉ trong môn bóng rổ mà còn trong cuộc sống. Ông khuyến khích tinh thần đồng đội ("Ngôi sao của đội là cả đội. 'Chúng ta' thay thế cho 'tôi'."), lòng trung thành ("Hãy trung thực với chính mình. Hãy trung thực với những người mà bạn dẫn dắt."), tính cách ("Tính cách quan trọng hơn uy tín, vì tính cách mới thực sự của bạn, còn uy tín chỉ là những gì người khác nghĩ về bạn."), và cho đi mà không cầu nhận lại ("Bạn không thể có một ngày hoàn hảo nếu không làm một điều gì đó cho ai đó và không cần đền đáp."). Ông tin vào niềm tin một cách mạnh mẽ ("Tôi tin điều sau: 'Tin và đôi khi bị thất vọng còn tốt hơn là không tin ai cả và khổ sở suốt đời'."). Những gì ông dạy học trò và cách ông sống luôn nhất quán trong việc xây dựng niềm tin.

Cựu giáo viên trung học đeo kính chọn bến đỗ UCLA một cách rất tình

cờ. Wooden đang chờ một cú điện thoại từ Đại học Minnesota để về làm huấn luyện viên trưởng và nghĩ mình đã bị loại khi không có cú điện thoại nào gọi cho ông. Cũng trong lúc đó, UCLA gọi đến, và ông đã chấp nhận vị trí này tại Los Angeles.

Các nhà tuyển trạch ở Minnesota gọi cho ông trong đêm đó, nói rằng họ không thể nối máy với ông trong ngày vì bị gián đoạn bởi một trận bão tuyết, và mời ông làm huấn luyện viên trưởng. Dù Wooden muốn làm việc với Minnesota hơn là với UCLA, ông từ chối và bảo họ rằng ông đã hứa với UCLA và không thể thất hứa.

Mặc dù thành công của John Wooden trong sự nghiệp huấn luyện viên bóng rổ không phải chủ yếu về mặt tài chính (ông chưa từng kiếm hơn 35.000 đô-la một mùa bóng và vào đầu sự nghiệp, ông làm hai việc cùng lúc để trang trải cuộc sống), nhưng ông đã gặt hái được sự giàu có xét về sự kính trọng và lòng biết ơn từ các cầu thủ của mình và người hâm mộ ở mọi tầng lớp. Khi ông qua đời, vô số lời cảm ơn gởi đến từ nhiều người ở khắp mọi nơi. Mike Krzyzewski, huấn luyện viên đội bóng rổ Duke, nói: "Nhiều người xem Wooden là 'tiêu chuẩn vàng' dành cho các huấn luyện viên khác noi theo. Tôi tin ông là 'tiêu chuẩn vàng' của tất cả mọi người".

Ngoài ra, Wooden luôn tìm thấy năng lượng và niềm vui to lớn trong mọi việc ông làm. Bill Walton, một trong những cầu thủ của đội vô địch dưới thời Wooden, đã trở thành cầu thủ chuyên nghiệp NBA thành công lớn và sau đó làm nhà bình luận thể thao, viết về Wooden vào năm 2000 như sau:

Ở tuổi 89, John Wooden càng sống hạnh phúc hơn, tích cực hơn và lạc quan hơn bao giờ hết…

Giờ đây, niềm vui và hạnh phúc của John Wooden đến từ thành công của người khác, như nó vẫn từng và luôn như thế. Ông thường bảo chúng tôi rằng những gì ông học được từ hai người thầy yêu thích nhất của ông, Abraham Lincoln và Mẹ Teresa, là sống không vì người khác thì không phải là một cuộc đời…

Ông vẫn còn nguyên ngọn lửa nhiệt tình, năng lượng, sự cần mẫn, sáng kiến và tình yêu cuộc sống, tất cả những điều đó là động lực để ông thức dậy mỗi sáng sớm, dù chân ông không còn khỏe nữa, với thái độ "Chúng ta phải chơi bóng xuất sắc hôm nay. Nào, tiến lên!".

Tôi cảm ơn John Wooden mỗi ngày về những món quà nhân ái của ông, những bài học của ông, thời gian của ông, tầm nhìn và đặc biệt

là sự kiên nhẫn đáng kính phục của ông.

Đó là lý do tại sao chúng tôi gọi ông là bậc thầy.

Năng lực đưa bạn lên đến tột đỉnh vinh quang, nhưng tính cách mới giữ bạn ở mãi trên đó.

John Wooden

Cho Bệnh Nhân Một Bác Sĩ Có Thể Tin Tưởng

Hằng năm, tờ *Readers' Digest* ở Úc thực hiện một khảo sát để tìm kiếm "Người được tin tưởng nhất nước Úc". Trong năm năm liền, vinh dự này đều thuộc về bác sĩ Fiona Wood, Trưởng Khoa Bỏng của Bệnh viện Hoàng gia Perth. Bác sĩ Wood được cả thế giới biết đến vào năm 2002 khi tham gia cứu chữa hai mươi tám người được đưa vào Khoa Bỏng từ vụ đánh bom khủng bố tại Bali, Indonesia. Bà lãnh đạo một nhóm làm việc cả ngày lẫn đêm để cứu mạng các bệnh nhân đang bị bỏng toàn thân, nhiễm trùng nặng, và bị sốc đến mức nguy hiểm đến tính mạng. Thật kỳ diệu, tất cả hai mươi tám người này đều sống sót. Wood nói: "Thật vui khi nhìn thấy họ bình phục và chúng tôi thực sự hạn chế được tối thiểu tình trạng những vết sẹo trên da của họ. Với tôi, sẹo không phải là vẻ bề ngoài của nó trông lành lặn ra sao, mà là cách bạn điều trị và chiến thắng nó như thế nào".

Bà đã phát triển một kỹ thuật phun trực tiếp các tế bào da được nuôi cấy từ chính da của bệnh nhân lên vùng bỏng, từ đó giảm thời gian nuôi cấy da từ nhiều tuần xuống còn năm ngày. Bà cống hiến hết mình cho việc điều trị bằng kỹ thuật "chữa bỏng không để lại sẹo". Bà nói: "Tôi có niềm tin vững chắc rằng mỗi ngày đi làm, chúng tôi lại tìm ra nhiều cơ hội để cải thiện kết quả điều trị sao cho ngày mai tốt đẹp hơn, ngày mà bạn có thể hạnh phúc nói rằng 'Đó là tất cả những gì tốt đẹp nhất mình đã làm, về hưu thôi!'". Giả sử bạn là một bệnh nhân bỏng, bạn có chọn một vị bác sĩ như thế không?

Cho Cộng Đồng Một Người Lãnh Đạo Có Thể Tin Tưởng

Geoffrey Canada lớn lên ở South Bronx, New York, vào những năm 1950 và 1960, trong nghèo khó và bạo lực. Được nuôi dưỡng bởi một bà mẹ đơn thân, ông biết thế nào là lớn lên trong "nghèo khó và bị cô lập khỏi những chủng tộc, sắc tộc và tầng lớp kinh tế khác". Với sự trợ giúp của một người bạn tuổi vị thành niên, ông

học cách đánh đấm, cách giấu cảm giác yếu thế và cách sinh tồn. Khi Canada lên mười ba, mười bốn, mẹ ông gởi ông đến Freeport, Long Island, để sống với ông bà ngoại. Nỗ lực hết sức nhằm thoát khỏi thân phận của mình, ông đạt được điểm tốt ở trường trung học và kiếm được một học bổng vào đại học. Cuối cùng, ông lấy bằng cử nhân tâm lý học và xã hội học từ trường Đại học Bowdoin ở Maine, một bằng thạc sĩ từ trường Harvard ở Massachussetts – và một khao khát cháy bỏng muốn trợ giúp những đứa trẻ khác đến từ những khu phố nghèo đầy rẫy khó khăn và bạo lực.

Vào năm 1990, Canada trở thành Chủ tịch kiêm CEO của Rheedlen Centers for Children and Families ở thành phố New York. Bảy năm sau, ông tiến hành chương trình cải thiện cuộc sống trẻ em khu Harlem. Ông đánh dấu hai mươi bốn khu phố (giờ đã gần một trăm) ở Harlem, một trong những khu vực nghèo khó nhất nước Mỹ, và bắt đầu, mỗi lần một khu phố, mỗi lần một nhà, mỗi lần một đứa trẻ, để đưa cộng đồng này vào một chương trình cải thiện nhanh cuộc sống nhằm chấm dứt vòng luẩn quẩn của sự nghèo khó từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ông nói với các bậc cha mẹ: "Nếu con các bạn theo học trường này, chúng tôi đảm bảo sẽ đưa con bạn vào đại học. Chúng tôi sẽ đồng hành với các bạn và con cái các bạn ngay từ lúc chúng bước vào trường cho đến khi chúng tốt nghiệp đại học".

Được nhiều người gọi là "Phép màu Harlem", chương trình của Canada đã tạo ra những kết quả tuyệt vời trong việc giúp một số lượng lớn học sinh vào đại học. Trong sự ngạc nhiên của nhiều người, chương trình này rõ ràng đã xóa bỏ những gì từng được gọi là "khoảng trống thành tựu giữa người da trắng và người da đen". Ngoài việc hỗ trợ về mặt học thuật, HCZ (Harlem Children's Zone) còn cung cấp các dịch vụ xã hội, bao gồm tư vấn giảm nợ, tư vấn xử lý khủng hoảng gia đình, và tiếp cận các dịch vụ pháp lý, chăm sóc y tế (gồm bệnh béo phì ở thiếu nhi và những sáng kiến chữa bệnh hen suyễn, loại bệnh mà cứ một trong ba trẻ em dưới mười ba tuổi ở khu trung tâm Harlem mắc phải). Toàn bộ các dịch vụ này được cung cấp miễn phí cho những người tham gia chương trình HCZ. Tờ *The New York Times* viết:

Chương trình mới của Canada kết hợp các dịch vụ giáo dục, xã hội và y tế lại với nhau. Nó bắt đầu từ khi một đứa trẻ được sinh ra và đồng hành cho đến khi cô/cậu ấy học xong đại học. Chương trình này kết hợp nhiều dịch vụ khác nhau như một tấm lưới lớn và phủ lên toàn bộ khu phố... Mục tiêu của ông là tạo ra một tấm lưới an toàn chặt chẽ để đảm bảo bọn trẻ không bị lọt ra ngoài kia cho đến khi chúng trưởng thành.

HCZ nhận được sự chú ý lớn của truyền thông quốc gia. *The New York Times* khen ngợi đó là "một trong những thử nghiệm xã hội tham vọng nhất trong thời đại chúng ta" và được xem là một mô hình kiểu mẫu cho hai mươi mốt chương trình "Khu phố Triển vọng" khác đang được lên kế hoạch trên khắp nước Mỹ, và hy vọng con số còn tăng nhiều hơn nữa. Canada được trao nhiều giải thưởng danh giá cùng nhiều bằng khen và được vinh danh là một trong những "Nhà lãnh đạo giỏi nhất Hoa Kỳ" bởi tờ *U.S. News & World Report* vào năm 2005.

Những thành tích ấn tượng của Geoffrey Canada cùng với ý định tốt đẹp đã được thực tế chứng minh trong việc nâng tầm cuộc sống của người khác làm cho ông đáng được tin cậy. Ông trao cho cộng đồng Harlem một người lãnh đạo mà họ có thể tin tưởng. Trách nhiệm của ông đối với người khác trước sau như một: "Có nhiều trẻ em cần sự giúp đỡ của chúng ta và mỗi người trong chúng ta đều có thể tìm thấy một đứa trẻ phù hợp với khả năng trợ giúp của mình, giống như trong gia đình vậy. Hãy đi và làm việc để xây dựng niềm tin, hãy cho đi để tạo ra sự khác biệt đích thực trong cuộc sống của mỗi đứa trẻ".

Chúng ta không tin vào chính mình cho đến khi ai đó bảo rằng sâu thẳm trong chúng ta, có điều gì đó đáng quý, đáng lắng nghe, đáng cho chúng ta tin tưởng, và rất đỗi thiêng liêng. Một khi tin vào chính mình, chúng ta mới dám mạo hiểm tò mò, khám phá, tận hưởng niềm vui bất tận hay bất kỳ trải nghiệm nào khác có khả năng khai mở tâm hồn con người.

E. E. Cummings Nhà thơ, tác giả & nhà biên kịch

Cho Xã Hội Một Nhà Lãnh Đạo Tư Tưởng/Doanh Nghiệp Có Thể Tin Tưởng

Bill George của trường Kinh doanh Harvard là cựu Chủ tịch kiêm CEO của Medtronic, một công ty chế tạo thiết bị y tế. Vào năm 2004, ông được PBS vinh danh là một trong hai mươi lăm doanh nhân có ảnh hưởng nhất trong hai mươi lăm năm qua. Ông kể trước một lớp thạc sĩ quản trị kinh doanh ra trường vào năm 2011 rằng khi ông nhận bằng MBA, ông có hai mục tiêu: Thứ nhất, trở thành người lãnh đạo của một tổ chức lấy giá trị làm trung tâm, đóng góp có ý nghĩa cho xã hội; và thứ hai, có ảnh hưởng khiêm tốn đến các nhà lãnh đạo kinh doanh lấy giá trị làm trung tâm khác. Ông kể lại khoảnh khắc cá nhân tạo cho ông niềm

tin vào chính mình như sau:

Khoảnh khắc quyết định xảy ra với tôi vào mùa thu năm 1988. Tôi đang lái xe quanh Hồ Isles [ở Minneapolis, Minnesota] để về nhà thì nhìn vào gương chiếu hậu và trông thấy một người không có gì là hạnh phúc cả. Bề ngoài, tôi có một cuộc sống rất ổn: Penny và tôi đã lấy nhau được gần hai mươi năm, hai con trai của chúng tôi Jeff và Jon đang học rất tốt ở trường và chúng tôi đã là một phần của cộng đồng Twin Cities từ năm 1970. Tôi là một trong những ứng cử viên hàng đầu để trở thành CEO tương lai của Honeywell. Nhưng từ "sự lóe sáng bất ngờ trong gương", tôi nhận ra mình đang cố hết sức để trở thành CEO bằng cách ra sức tạo ấn tượng với người khác đến mức tôi đang đánh mất phương hướng của mình – cái la bàn đạo đức bên trong tôi – và không thể trở thành người lãnh đạo lấy giá trị làm trung tâm. Tôi không còn thiết tha với công việc của mình và thậm chí tôi kém hạnh phúc hơn với chính mình. Tôi lái xe vào nhà và kể lại với Penny, cô ấy cũng đồng ý với sự tự soi xét bản thân của tôi. Cô ấy khuyên tôi nên cân nhắc lại lời đề nghị gia nhập Medtronic với chức chủ tịch mà tôi vừa từ chối gần đây. Nhiều tháng sau đó, khi tôi lần đầu tiên bước qua cánh cửa của Medtronic, tôi cảm thấy mình như đang về nhà – một nơi tôi có thể là người lãnh đạo lấy giá trị làm trung tâm, làm việc với những con người xuất sắc của Medtronic để có những đóng góp có ý nghĩa bằng cách làm cho hàng triệu người có cuộc sống và sức khỏe tốt đẹp hơn.

George và Medtronic không chỉ thực hiện những đóng góp đáng kể về mặt chăm sóc sức khỏe cho hàng triệu người qua công việc sản xuất dụng cụ và thiết bị y tế, họ còn đạt được những thành quả tài chính tuyệt vời. Dưới sự lãnh đạo của George, vốn hóa thị trường của Medtronic tăng từ 1,1 tỷ đô-la lên 60 tỷ đô-la với mức tăng trưởng trung bình 35% mỗi năm.

Về sau, để đạt được mục tiêu thứ hai, George đã rút lui khỏi sự nghiệp thành công của mình tại Medtronic để tham gia giảng dạy kỹ năng lãnh đạo tại trường Kinh doanh Harvard. Hiện ông phục vụ trong vai trò ủy viên của một số hội đồng quản trị cũng như tổ chức Carnegie Endowment for International Peace và Diễn đàn Kinh tế Thế giới. Ông đã viết một số sách kinh doanh bán chạy nhất và được đánh giá cao, trong đó phải kể đến cuốn *Authentic Leadership* và *True North*. Là một nhà lãnh đạo tư tưởng có uy tín, George cũng viết nhiều bài báo và blog hướng dẫn các nguyên tắc lãnh đạo cao cấp.

Sức ảnh hưởng truyền cảm hứng niềm tin của George còn được phản ánh qua bài nói chuyện của ông với các sinh viên vừa mới

bước vào chương trình MBA:

Chúng ta cũng học được rằng các CEO "sáng chói như những ngôi sao nhạc rock" từng được chọn là nhờ vào sức hút cá nhân, phong cách *và* hình ảnh bề ngoài *của họ, đặc biệt là các vị từ bên ngoài tổ chức, kết quả là chúng ta thường chọn sai. Ngày nay, một người lãnh đạo được chọn vì tính cách, phẩm giá và sự chính trực, và hơn 80% đến từ bên trong tổ chức. Họ là những người tập trung vào việc đạt thành tích cao bằng cách xem các giá trị cốt lõi và khách hàng là trung tâm, thay vì thỏa mãn những đòi hỏi ngắn hạn của các cổ đông.*

Cho Thế Giới Phi Lợi Nhuận Một Người Lãnh Đạo Có Thể Tin Tưởng

Cách đây nhiều năm, Peter Drucker, "Cha đẻ của Quản trị Hiện đại", được yêu cầu cho biết tên người mà ông nghĩ là nhà lãnh đạo vĩ đại nhất nước Mỹ. Ngay lập tức ông đáp: "Frances Hesselbein". Lúc bấy giờ, Hesselbein là CEO của Tổ chức Nữ Hướng đạo sinh Hoa Kỳ. Nhà báo hỏi ông câu hỏi đó tiếp tục hỏi liệu ông có ý nói đó là người lãnh đạo vĩ đại nhất trong thế giới phi lợi nhuận không, Drucker đáp: "Frances Hesselbein có thể quản lý bất kỳ công ty nào ở nước Mỹ".

Hesselbein nhận vai trò CEO của Tổ chức Nữ Hướng đạo sinh Hoa Kỳ khi tổ chức này đang vật lộn với tác động của những thay đổi xã hội vào những năm 1960 và 1970. Dù Hội Nữ Hướng đạo sinh là tổ chức dành cho trẻ em gái và phụ nữ lớn nhất thế giới, nhưng nó ngày càng trở nên lạc lõng và mất dần ý nghĩa. Số lượng hội viên giảm sút trong tám năm liên tiếp. Nhưng Hesselbein chấp nhận thách thức làm cho tổ chức này hoạt động hiệu quả và phù hợp bằng cách tiến hành một "sự biến đổi toàn diện cho một phong trào vĩ đại", bao gồm đổi mới chương trình hoạt động và làm lại cẩm nang hướng đạo sinh sao cho bất kỳ cô gái nào khi mở nó ra, "từ một bé gái người Navajo sống ở khu bảo tồn dành cho người da đỏ cho đến một cô gái mắt xanh sống trong ngôi nhà có hàng rào bao quanh ở New England" đều có thể nhìn thấy chính mình trong đó. Khi bà về hưu vào năm 1990, tổ chức này đã đạt đến lượng hội viên cao nhất trong lịch sử và đã gia tăng gấp ba lần lượng hội viên dân tộc thiểu số. Nhớ lại vai trò dẫn dắt của bà trong sự biến đổi này, Hesselbein chia sẻ với chúng tôi: "Mọi người tin tưởng tôi, và tôi tin tưởng họ. Khi niềm tin không chỉ là một từ ngữ mà được nhìn thấy trong mọi hành động, mọi thứ chúng ta làm, nghĩa là chúng ta đang sống trọn vẹn với những giá trị của mình. Họ luôn luôn quan sát chúng ta, và khi họ biết họ có thể tin tưởng chúng ta, những khả năng vô tận sẽ mở ra".

Hesselbein sau đó trở thành Chủ tịch sáng lập kiêm CEO của tổ chức Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management (hiện đã đổi tên thành Leader to Leader Institute). Vào năm 1996, bà được trao Huân chương Tự do của Tổng thống Hoa Kỳ, huân chương dân sự cao quý nhất của nước Mỹ, ghi nhận sự phụng sự của bà trong vai trò là "một nhà tiên phong vì phụ nữ, tinh thần thiện nguyện, sự đa dạng và cơ hội". Bà cũng được bổ nhiệm vào hai hội đồng cố vấn của tổng thống, nhận được nhiều giải thưởng, đồng tác giả của hai cuốn sách về lãnh đạo, đồng biên tập hai mươi bảy cuốn sách khác, và được trao tặng hai mươi bằng tiến sĩ danh dự bởi các trường đại học khác nhau.

Cam kết của Hesselbein về tầm quan trọng của việc xây dựng niềm tin và bắt đầu với chính mình là hết sức rõ ràng, không chỉ trong cuộc đời bà mà còn trong những bài viết của bà. Một trong những cuốn sách bà đồng biên tập được Viện Leader to Leader xuất bản với đánh giá như sau:

Làm thế nào chúng ta có thể giành lại được niềm tin và sự tôn trọng mà giới kinh doanh Hoa Kỳ đang thừa hưởng trong nhiều năm cũng như quyền tự do kinh doanh trong khuôn khổ tự nhận thức và tự điều chỉnh? Những sáng kiến hiện nay hoặc việc các CEO phát hành một vài bản ghi nhớ hàng năm còn xa mới đạt tới chuẩn mực của cuộc cách mạng đạo đức đang được đòi hỏi nhằm gìn giữ tinh thần tự do kinh doanh đã phục vụ tốt cho chúng ta trong một thời gian dài. Trách nhiệm đối với cải cách phải được bắt đầu từ hội đồng quản trị và văn phòng của giám đốc điều hành.

Cuộc đời và ngôn từ của bà cũng phản ánh nhận thức của bà về sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui đến từ các mối quan hệ và tổ chức có niềm tin cao – không chỉ trong sự nhiệt tình và ngọn lửa đam mê khi bà nói về niềm vui của mình trong công việc, mà còn trong lời khuyên bà dành cho những người lãnh đạo khác:

Đó có phải là người lãnh đạo của một đội ngũ lao động với tinh thần rệu rã, bạc nhược hay đó là người lãnh đạo theo phong cách mới, xây dựng tổ chức từ tầm nhìn, nguyên tắc và các giá trị, biết xây dựng niềm tin, giải phóng tiềm năng và sức sáng tạo của đội ngũ?

Tôi thách thức chúng ta đo lường hiệu quả làm việc của một đội ngũ mà công việc của họ được đo bằng niềm tin, sự trân trọng và phong cách ứng xử đúng đắn so với một đội ngũ xem sự mất niềm tin, thiếu tôn trọng và thiếu suy nghĩ là quy tắc hoạt động hằng ngày. Không cần bàn cãi, tinh thần làm việc tích cực , sự động viên khích lệ, tôn trọng và khen ngợi luôn chiến thắng mọi lúc mọi nơi. Những nhân

viên xuống tinh thần, không được khích lệ, không được ghi nhận không thể tồn tại trong một thế giới cạnh tranh cao được .

Thế đấy, một người mà chúng ta có thể tin tưởng hoàn toàn sẽ mang lại rất nhiều năng lượng và niềm vui.

George MacDonald

Cho Con Cái Một Người Cha/Mẹ Có Thể Tin Tưởng

Vào ngày 7 tháng 5 năm 2010, vị đầu bếp hạng sao Emeril Lagasse dẫn đầu một nhóm sản xuất chương trình truyền hình vào hành lang của Trung tâm Sức khỏe Saint Vincent ở Erie, Pennsylvania, nơi ông làm người nữ lao công nhỏ bé người Ethiopia tên Almaz Gebremedhin ngạc nhiên bằng thông báo rằng trong số hàng ngàn ứng viên, bà được chương trình *Good Morning America* chọn là "Người phụ nữ của năm" và sẽ được phục vụ một bữa điểm tâm sáng ngay tại giường vào Ngày của Mẹ. Được đề cử bởi các điều dưỡng tại khoa Phụ sản nơi bà làm việc, Gebremedhin bị bất ngờ và e thẹn đến độ không dám nhìn Emeril hoặc ống kính máy quay.

Khi câu chuyện về bà lên sóng truyền hình, khán giả mới biết rằng Gebremedhin từng trải qua thời thơ ấu là một người tị nạn sống ở Sudan và năm lên mười lăm tuổi được mai mối lấy chồng. Chẳng bao lâu, bà có năm con, và khi gia đình di cư đến Pennsylvania vào năm 1993, chồng bà bỏ đi. Bà cô độc ở một đất nước rộng lớn với năm đứa con và một đứa cháu nhỏ cần phải chăm sóc. Quyết định rằng mình sẽ không sống nhờ vào các khoản trợ cấp, Gebremedhin nhận ba công việc lao công và làm việc hơn mười sáu tiếng mỗi ngày. Dù bà phải không ngừng nỗ lực để mưu sinh, nhưng các con bà vẫn nói về bà như sau:

"Mẹ dạy chúng tôi biết tôn trọng mọi người."

"Mẹ dạy chúng tôi biết làm việc siêng năng."

"Mẹ dạy chúng tôi biết yêu thương vô điều kiện."

"Mẹ dạy chúng tôi biết cho đi."

"Mẹ dạy chúng tôi không bao giờ bỏ cuộc và phải biết theo đuổi ước mơ."

Kết quả là tất cả năm người con của bà đều tốt nghiệp trung học đứng đầu lớp và đều được nhận học bổng vào Đại học

Pennsylvania. Năm 2005, bà và các con chính thức trở thành công dân của Hoa Kỳ. Như nhiều người khắp nơi trên thế giới, qua sự hy sinh và tận tụy, Almaz Gebremedhin cho các con mình một người mẹ mà họ có thể tin tưởng.

"Bắt Đầu Với Chính Mình" Để Tạo Niềm Tin Nơi Khách Hàng

"Bắt đầu với chính mình" là hành động nền tảng để tạo ra niềm tin không chỉ đối với bản thân với tư cách cá nhân mà còn đối với tổ chức của bạn. Điều này rất quan yếu trong việc xây dựng niềm tin với khách hàng. Hãy xem xét trường hợp của Apple, một trong những công ty sáng tạo nhất trên thế giới. Bắt đầu với máy tính và phần mềm, Apple đã không ngừng tái đầu tư để có thể phù hợp một cách xuất sắc với khách hàng thuộc mọi lứa tuổi và với các công ty, tổ chức ở khắp mọi nơi trên thế giới. Ngày nay, đó là một trong hai công ty giá trị nhất thế giới xét về mặt vốn hóa thị trường và từng được vinh danh là nhãn hiệu hàng đầu thế giới bởi nhiều nhà đánh giá nhãn hiệu toàn cầu.

Sau khi Apple được xếp hạng là "Công ty đáng ngưỡng mộ nhất thế giới", tờ *Fortune* nhận xét về họ như sau:

Điều gì làm cho Apple được ngưỡng mộ đến thế? Sản phẩm, sản phẩm, và sản phẩm. Đây là công ty làm thay đổi cách chúng ta làm mọi việc từ mua nhạc cho đến thiết kế sản phẩm và tương tác với thế giới xung quanh. Thành tích về khả năng sáng tạo của họ và lòng trung thành mãnh liệt của khách hàng đã biến thành sự tôn trọng vĩ đại xét trên mọi tiêu chuẩn cao nhất của ngành kinh doanh.

CEO của BMW, Norbert Reithofer nói:

Cả thế giới nín thở trước khi iPad được công bố. Đó là nghệ thuật quản lý nhãn hiệu ở đẳng cấp cao nhất.

Cùng với việc sản xuất ra các sản phẩm sáng tạo, chất lượng cao nổi tiếng với thiết kế vô cùng thanh thoát ("vĩ đại một cách điên rồ" là thuật ngữ mà công ty này sử dụng để mô tả các sản phẩm của mình), Apple cung cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng xuất sắc theo thời gian thực qua các "đội hỗ trợ thần thánh", nơi các "thiên tài" tương tác trực tiếp với khách hàng, giải đáp thắc mắc và giải quyết các vấn đề của họ – hầu như hoàn toàn miễn phí. Ngoài ra, Apple cũng cung cấp những lớp học và huấn luyện ngay tại cửa hàng, và thường bố trí nhiều nhân viên hơn mức cần thiết tại các cửa hàng để có thể phục vụ khách hàng nhanh nhất. Và cách bố trí của các cửa hàng cho thấy họ khuyến khích người mua sắm

trải nghiệm dùng thử sản phẩm. Kết quả là Apple hưởng doanh số bán cao nhất thế giới tính trên diện tích cửa hàng cho đến bây giờ. Các cửa hàng Apple đạt doanh thu 4.323 đô-la trên mỗi 0,1 mét vuông hằng năm, so với trung bình 386 đô-la mỗi 0,1 mét vuông của các siêu thị ở Hoa Kỳ. Dù công ty không công khai doanh số các cửa hàng của họ, nhưng một chuyên gia phân tích ước lượng rằng cửa hàng Apple trên Đại lộ Số 5 ở New York đang kiếm được 35.000 đô-la doanh thu trên mỗi 0,1 mét vuông một năm.

Lợi ích có ý nghĩa nhất về khả năng sáng tạo của Apple là niềm tin to lớn của khách hàng. Bất cứ lúc nào Apple cho ra đời một sản phẩm mới hoặc nâng cấp một sản phẩm hiện tại, cuộc ra mắt đều thu hút sự quan tâm đáng kể của công chúng, vì khách hàng hiểu rằng khi Apple ra mắt một món gì đó, họ có thể tin nó là "tuyệt cú mèo", như Steve Jobs từng nói. Jobs còn nói: "Một trong những chìa khóa thành công của Apple là chúng ta tạo ra các sản phẩm thực sự làm chúng ta phấn khích".

Một ví dụ xuất sắc khác nữa là Bệnh viện Nhi Great Ormond ở London, nước Anh. Bác sĩ Martin Elliott, Giám đốc Đơn vị Tim – Hô hấp, kể cho chúng tôi nghe về trải nghiệm của đội ngũ ông trong việc giảm tỷ lệ chết ở trẻ sơ sinh sau phẫu thuật tim. Từ các nghiên cứu, họ hiểu rằng thời gian quan trọng nhất đối với bệnh nhân là trong khi chuyển các cháu từ kíp mổ đến kíp chăm sóc đặc biệt. Elliott nói:

Bạn phải ngắt kết nối đứa bé khỏi nhiều máy móc thiết bị và nhanh chóng chuyển rất nhiều thông số sức khỏe của cháu từ một kíp mổ mệt mỏi đến một kíp chăm sóc mới. Bạn có thể thực hiện ca phẫu thuật tốt nhất trong đời và có một đội chăm sóc đặc biệt tốt nhất đang chờ để nhận đứa bé, nhưng bạn cũng có thể làm hỏng tất cả sau hai phút trong khi bạn chuyển cháu từ nơi này đến nơi khác .

Một đêm nọ, khi Elliott và kíp mổ của ông đang ngồi trong phòng nghỉ cạnh phòng mổ, có một cuộc đua Công thức I đang diễn ra trên truyền hình. Khi đội Ferrari ghé vào trạm thay lốp, Elliott chú ý thấy ê-kíp chuyên gia có niềm tin cao phối hợp cùng nhau rất hiệu quả để thay lốp xe, đổ thêm xăng, trao đổi thông tin với tay đua, và cho xe trở lại đường đua chỉ sau 6,8 giây. Ông nói:

Những gì đang diễn ra tại khu vực dừng xe với chúng tôi giống hệt những gì đang diễn ra tại bệnh viện – nhưng có một sự khác biệt lớn. Khi một bệnh nhân được chuyển từ phòng mổ đến đơn vị chăm sóc đặc biệt, tất cả chúng tôi đổ xô tới đó, trao đổi vội vã, và ngáng trở nhau. Ê-kíp hỗ trợ ở khu vực dừng xe nhận trợ giúp trong các cuộc

đua Công thức I rõ ràng làm việc như một đội ngũ có niềm tin cao hơn chúng tôi rất nhiều. Mỗi người trong số họ biết rõ công việc của mình, và họ hoàn thành việc đó một cách nhanh chóng, nhịp nhàng, không ai va chạm vào ai. Họ tin tưởng ở đồng đội của mình .

Elliott quyết định đưa ê-kíp của ông bay sang Maranello, Ý, để gặp đội Ferrari. Những gì họ học được qua cuộc gặp đó là sự thông suốt của thông tin và tốc độ mà các bé được chuyển từ phòng mổ sang phòng chăm sóc đặc biệt tại Bệnh viện Nhi Great Ormond. Sai sót trong thời gian chuyển giao giảm đến 42%, và sai sót trong việc chuyển giao thông tin giảm đến 49%. Khi chúng tôi hỏi Elliott về bài học lớn nhất từ trải nghiệm này, ông đáp: "Tôi nghĩ rằng niềm tin là cực kỳ quan trọng, tôi phải tin rằng đồng nghiệp làm tốt công việc của họ, và hành động minh chứng cho niềm tin ấy trước mọi người là tôi bước sang một bên tránh đường cho họ làm việc".

Costco cũng đã cho khách hàng một công ty mà họ có thể tin cậy. Hoạt động ở chín quốc gia, Costco là nhà bán lẻ lớn thứ chín trên thế giới. Theo CEO Jim Sinegal, chìa khóa cho sự thành công của Costco là niềm tin mà công ty đã tạo ra với khách hàng và sự gắn kết với nhân viên của mình. Theo Sinegal, "khách hàng tin tưởng chúng tôi, vì vậy chúng tôi luôn tìm ra nhiều cách để đáp ứng cao hơn kỳ vọng của họ. Đối với nhân viên, tôi luôn tâm niệm rằng nếu bạn có những nhân viên giỏi và bạn cho họ mức lương cùng lộ trình phát triển nghề nghiệp tốt, chắc chắn những điều tốt đẹp sẽ đến với doanh nghiệp của bạn".

Sinegal cam kết cung cấp các mặt hàng chất lượng cao với giá thấp cho bốn mươi bốn triệu khách hàng của Costco. Theo một tài khoản trên tờ *The New York Times:*

Tim Rose, Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách mảng kinh doanh thực phẩm của Costco, nhớ lại lần Starbucks không chia sẻ khoản tiết kiệm có được khi giá cà phê hạt sụt giảm, dù ông là bạn của Howard Schultz, chủ tịch Starbucks. Sinegal cảnh báo rằng ông sẽ loại cà phê Starbucks ra khỏi các cửa hàng của Costco trừ phi nó được giảm giá cho khách hàng của ông.

Starbucks đã nhượng bộ.

Howard nói với Sinegal: "Anh nghĩ anh là ai chứ? Cảnh sát giá à?". Tim nhớ lại, và không quên nói thêm rằng khi đó Sinegal thẳng thắn đáp: "Vâng, đúng đấy!".

Sinegal cũng có niềm tin mạnh mẽ về chính sách trả lương khủng và phúc lợi cao cho nhân viên mình. Đáp lại những lời chỉ trích cho rằng làm khách hàng hoặc nhân viên của Costco tốt hơn là một cổ đông của công ty này, Sinegal nói: "Ở Phố Wall, họ đang kinh doanh kiếm tiền giữa hôm nay và thứ Năm tuần tới. Tôi không chua cay, nhưng chúng tôi không chấp nhận quan điểm đó. Chúng tôi muốn xây dựng một công ty trường tồn sau năm mươi, sáu mươi năm nữa". (Có lẽ ông mỉm cười kín đáo về việc giá cổ phiếu của Costco tăng gấp đôi trong vòng năm năm từ năm 2005 đến năm 2010, và Costco có tỷ lệ biến động nhân sự thấp nhất trong ngành bán lẻ tại Mỹ). Sinegal làm một tấm gương cá nhân truyền cảm hứng về niềm tin, đeo thẻ nhân viên chỉ đơn giản ghi một chữ "Jim", tự trả lời điện thoại mà không cần thư ký, đặt tên mình vào danh sách thành viên ban quản trị công ty theo thứ tự bảng chữ cái (và vì vậy tên ông, "Sinegal", luôn ở gần cuối) trên trang web của công ty. Ông là một trong số ít CEO được Warren Buffett xem là hình mẫu lãnh đạo tốt nhất. Khi cộng sự của Buffett là Charlie Munger được hỏi về công ty mà ông ưa thích nhất ngoài Berkshire, Charlie đáp: "Dễ thôi. Đó chính là Costco. Đó là một trong những định chế tư bản đáng ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Và CEO của họ, Jim Sinegal, là một trong những nhà bán lẻ đáng ngưỡng mộ nhất từng sống trên hành tinh này".

"Bắt Đầu Với Chính Mình" Để Tạo Niềm Tin Cho Nhân Viên

Như Costco và các tổ chức khác cho thấy, "bắt đầu với chính mình" là hành động nền tảng để xây dựng niềm tin đối với nhân viên và khách hàng. Khi xác định niềm tin khách hàng, một giám đốc điều hành của chuỗi khách sạn Ritz-Carlton diễn đạt như sau:

Tất cả bắt đầu từ "Tôi có tin anh không? Tôi có tin rằng anh sẽ tạo ra một môi trường làm việc nơi tôi cảm thấy mình thuộc về nó và tôi có thể tạo ra sự khác biệt? Tôi có tin rằng anh luôn nói sự thật và thể hiện phong cách lãnh đạo chân thành? Liệu anh có dành thời gian để tìm hiểu tôi và gắn kết tôi với đội ngũ , phát huy các ưu điểm của tôi với niềm tin rằng ưu điểm của cả đội sẽ bổ sung cho những khuyết điểm cá nhân từng người chúng ta không?". Chúng ta có thể làm cho việc lãnh đạo trở nên rắc rối, nhưng lãnh đạo đơn giản là chúng ta có thu được niềm tin của nhân viên hay không, hay đơn thuần là yêu cầu nhân viên tuân thủ các quy tắc và luật lệ như là kết quả của quyền hạn mà chúng ta được giao cho.

Hãy xem SAS, một công ty phần mềm tư nhân lớn nhất thế giới, có các hệ thống được sử dụng trong gần như mọi ngành nghề trên thế giới. CEO Jim Goodnight rất thích nói thế này: "Những 'tài sản'

quý nhất của chúng tôi cứ rời đi mỗi ngày. Công việc của tôi là đảm bảo rằng họ sẽ quay trở lại". Để giữ được ưu tiên đó, ban lãnh đạo công ty luôn hành động để đảm bảo sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui cho mọi nhân viên trong công ty. Họ có những cơ sở vật chất đẹp đẽ dành cho hoạt động thể dục thể thao và chăm sóc sức khỏe ngay tại văn phòng; nhà trẻ, bãi đỗ xe và căn-tin sẵn có trên nguyên tắc bình đẳng đối với mọi cấp lãnh đạo và nhân viên. Họ nhấn mạnh giao tiếp tự do và cởi mở, trân trọng những đóng góp và sự sáng tạo trong công việc của nhân viên.

Kết quả là tỷ lệ biến động nhân sự của SAS rất thấp so với mức trung bình của ngành (2% so với 22%), số ứng viên xin vào làm việc cực kỳ cao (26.432 đơn xin việc cho 156 vị trí của năm 2010). SAS rất thành công về mặt tài chính mỗi năm trong suốt thời gian hoạt động của họ. Trong cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, khi các công ty công nghệ khắp nơi sa thải nhân viên, Jim Goodnight tuyên bố rõ ràng với nhân viên của mình: "Sẽ không có ai bị sa thải... Công ty sẵn sàng chấp nhận lợi nhuận kém hơn một chút để giữ chân nhân viên". Chưa bao giờ có việc cắt giảm lao động trong suốt lịch sử ba mươi bốn năm[2] của SAS.

[2] SAS được sáng lập năm 1976 bởi James Goodnight, John Sall, Anthony James Barr, và Jane Helwig. Tính đến 2010, SAS đã có lịch sử hoạt động ba mươi bốn năm.

Nhiều công ty từng cố sao chép văn hóa tuyệt vời này của SAS nhưng không thành công. Theo báo cáo năm 2010 về những nơi tốt nhất đáng để làm việc thì:

Sự khác biệt tại SAS là những gì "được nói ra" đều trên tinh thần tôn trọng con người, chất lượng và dịch vụ đều được hỗ trợ bởi hành vi củng cố cho mọi thông điệp. Lời nói tại SAS không bao giờ là rỗng tuếch mà nói đi đôi với làm, vì vậy nhân viên tin tưởng những người lãnh đạo của họ. Họ tin vào thành công dài hạn của công ty và tập trung đảm bảo chất lượng công việc. Họ biết họ sẽ được đối xử công bằng, được hỗ trợ phát triển nghề nghiệp và cơ hội học tập, cũng như trong cuộc sống cá nhân. Nhân viên biết rằng họ quan trọng đối với sự thành công của SAS và họ sẵn sàng đóng góp ý tưởng, sự sáng tạo, sự cân nhắc thấu đáo đối với công việc của họ, đối với đồng nghiệp và đối với cả công ty.

Nhân viên cũng tự hào vì biết rằng họ đang đóng góp cho sự phát triển bền vững và phúc lợi xã hội thông qua các hoạt động thể hiện trách nhiệm xã hội của công ty, trong đó có việc cung cấp phần mềm bền vững của SAS.

Một công ty xuất chúng khác nữa là Mayo Clinic, một bệnh viện phi lợi nhuận chuyên nghiên cứu và thực hành y khoa về các bệnh khó chữa. Được thành lập vào năm 1989, Mayo Clinic có văn hóa niềm tin cao khác biệt được bắt rễ sâu trong cam kết bền bỉ với thời gian của những người sáng lập ra nó, bao gồm các giá trị cốt lõi như lấy bệnh nhân làm trung tâm, khuyến khích cộng tác, trao đổi thông tin, cải thiện hoạt động điều trị qua hoạt động nghiên cứu và giáo dục y tế, và cam kết phát triển chuyên môn bằng việc áp dụng những tiến bộ mới nhất trong việc nâng cao sức khỏe cộng đồng.

Văn hóa này là chìa khóa để hòa quyện con tim và khối óc của mọi nhân viên. Triết lý của Mayo là một bệnh nhân cần được chăm sóc bởi cả đội ngũ và mọi công việc đều quan trọng. Sau khi Charlie Munger của Berkshire Hathaway đọc bài diễn văn khai giảng trường Luật vào năm 2007 tại trường Đại học Nam California, ông kết thúc bằng câu nói sau: "Hình thức cao nhất mà một nền văn minh có thể đạt đến là tin tưởng nhau một cách đúng đắn, giống như cách mà một phòng phẫu thuật tại Mayo đã làm".

Loại niềm tin này của nhân viên đã đưa Mayo vào danh sách "100 công ty tốt nhất đáng để làm việc" của tờ *Fortune* trong tám năm liên tiếp. Vào năm 2010, Mayo được xếp thứ nhì trong các bệnh viện tốt nhất nước Mỹ năm thứ hai mươi hai liên tiếp. Họ cũng được xếp hạng thứ ba trong các tên tuổi phi lợi nhuận trong nghiên cứu đo lường niềm tin của tổ chức Harris Interactive EquiTrend từ hơn một ngàn tổ chức dựa trên bốn mươi hai tiêu chí khác nhau. Sự tín nhiệm còn truyền cảm hứng cho nhân viên và đóng vai trò to lớn khi các nhà hảo tâm quyết định họ sẽ ký tấm séc đóng góp cho ai.

Nếu bạn có một đội ngũ lao động yêu thích làm việc cùng nhau, tin tưởng lẫn nhau, tin cậy ban quản lý, tự hào về nơi họ làm việc, thì chắc chắn họ sẽ làm ra những sản phẩm, dịch vụ tốt. Bạn có thể thuyết giảng và huấn luyện, nhưng nếu họ không thực sự tin vào người mà họ làm việc và tự hào, cũng như tin tưởng lẫn nhau và tin tưởng vào ban quản lý, bạn chẳng nhận được gì giá trị cả.

Jeff Smisek CEO, United Airlines

"Bắt Đầu Với Chính Mình" Để Tạo Niềm Tin Với Nhà Đầu Tư

Laura Rittenhouse, người sáng lập công ty kết nối đầu tư

Rittenhouse Rankings có trụ sở tại New York, kể với chúng tôi rằng các công ty có giám đốc điều hành nói chuyện trực tiếp với các nhà đầu tư của họ thường gặt hái được nhiều niềm tin hơn từ các nhà đầu tư và gặt hái được những kết quả tốt hơn. Nghiên cứu của công ty này cho thấy sự khác biệt về kết quả kinh doanh giữa những công ty có thư giải trình gởi cổ đông hằng năm của CEO báo cáo rõ những mục tiêu và chỉ tiêu của công ty, cùng thành quả, và nêu ra những vấn đề so với những công ty không làm như vậy. Rittenhouse khuyên: "Nếu thư giải trình toàn là những thuật ngữ sáo rỗng, thông tin chung chung, ngôn từ phức tạp và khó hiểu, thì có lẽ đã đến lúc bạn nên tìm kiếm một nơi khác để đầu tư. Nếu bạn, với tư cách một độc giả, không thể hiểu vị CEO này đang nói gì thì bạn phải tự hỏi liệu nhân viên của họ có hiểu không. Hãy kiểm tra ngay những thứ mù mờ. Nếu có quá nhiều sự mù mờ thì bạn phải lắng nghe xem có thông tin cảnh báo gì không, và có lẽ đã đến lúc phải dừng cuộc chơi". Trong các khảo sát của Rittenhouse về tính trung thực của CEO qua chín trong mười năm gần đây, những công ty được xếp hạng hàng đầu, có thư giải trình gởi cổ đông và được cho điểm cao nhất về các phẩm chất của niềm tin (như sự trung thực và tinh thần trách nhiệm) thường đạt tỷ lệ lợi nhuận cho các nhà đầu tư 18% cao hơn so với những công ty xếp hạng cuối bảng. Vào năm 2010, các công ty thuộc nhóm trên đạt lợi nhuận cao hơn nhóm dưới là 31%.

"Bắt Đầu Với Chính Mình" Cũng Được Áp Dụng Cho Các Quốc Gia

Một số người có thể không hình dung ra tầm quan trọng của việc một đất nước mang đến cho công dân của mình và thế giới một quốc gia mà họ có thể tin cậy. Điều này có tác động rất lớn không chỉ đối với các quyết định kinh tế - chính trị được đưa ra bởi quốc gia, công ty, và các du khách có liên quan đến quốc gia đó mà còn đối với sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui của người dân của họ.

Hãy xem xét trường hợp Đan Mạch. Nói rằng người dân Đan Mạch tin vào niềm tin là đánh giá thấp họ. Phải nói rằng chính niềm tin định nghĩa cách họ nhìn nhận thế giới. Theo Báo cáo Chỉ số Nhận thức Tham nhũng công bố vào năm 2011, Đan Mạch cùng với New Zealand và Singapore được ghi nhận là những quốc gia ít tham nhũng nhất trên thế giới, và luôn được xếp vào top 10 hằng năm kể từ khi chỉ số này ra đời. Sự tín nhiệm được phản ánh qua bảng xếp hạng này và nhiều báo cáo khác giúp người dân Đan Mạch thoải mái trao niềm tin cho nhau và mở rộng đến toàn xã hội. Theo một khảo sát của tổ chức OECD vào năm 2008, 88,8%

dân số Đan Mạch thể hiện mức niềm tin cao vào người khác, chiếm tỷ lệ cao nhất so với tất cả các quốc gia còn lại trên thế giới.

Điều đặc biệt đáng ghi nhận về Vương quốc Đan Mạch là những thành quả của sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui thể hiện vô cùng sâu rộng trong toàn xã hội này. Dù dân số chỉ có 5,5 triệu người nhưng Đan Mạch thuộc nhóm các quốc gia có năng suất lao động cao nhất thế giới, đứng gần đỉnh bảng theo xếp hạng World Competitiveness Scoreboard do IMD công bố hằng năm (IMD, Institute for Management Development, là một trong những viện phát triển quản trị quốc tế hàng đầu thế giới có trụ sở tại Lausanne, Thụy Sĩ). Quốc gia này cũng có GDP rất cao, đứng thứ năm trên thế giới và được xếp thứ hai theo Chỉ số Thịnh vượng Legatum. Xét về mặt năng lượng, Đan Mạch đứng gần hàng đầu trên hầu hết những chỉ số đo lường về chăm sóc y tế và sự tham gia của người dân vào các vấn đề của đất nước họ. IMD xếp Đan Mạch đứng hạng nhất thế giới về tinh thần lạc quan: "Người lao động có động lực rất cao". Niềm vui là tiêu chí mà Đan Mạch thực sự nổi bật. Quốc gia này được ghi nhận là đất nước hạnh phúc nhất trên thế giới theo khảo sát của Viện Gallup và đứng đầu hoặc gần đầu các bảng xếp hạng khác.

Có nhiều yếu tố giải thích cho niềm tin cộng đồng rất cao ở Đan Mạch: lịch sử, văn hóa, nhân khẩu học, chính trị, môi trường, và hành vi con người. Trong mọi trường hợp, bằng cách trở nên đáng tin cậy và mở rộng niềm tin, Đan Mạch mang đến cho công dân của mình và cả thế giới một đất nước mà họ có thể tin tưởng.

Cơ Hội Thường Trực, Thách Thức Luôn Luôn

Duy trì sự đáng tin cậy và cho người khác một con người, một nhà lãnh đạo hay một công ty họ có thể tin tưởng là một thách thức luôn hiện hữu trong thế giới ngày nay. Có người đạt được niềm tin lúc này nhưng lại mất đi lúc khác. Có người đạt được nó qua hành vi nêu gương của mình tại thời điểm này nhưng lại đánh mất nó vì hành vi không đúng tại một thời điểm khác.

Khi bảy người chết vì uống thuốc hạ sốt Tylenol bị nhiễm độc xyanua vào năm 1982, Hãng Johnson & Johnson trở thành một ví dụ điển hình của công tác quản lý khủng hoảng đáng tin cậy. Công ty nhận toàn bộ trách nhiệm – giữa những vấn đề khác – và ngay lập tức gởi cảnh báo đến khách hàng, thu hồi lô sản phẩm Tylenol trị giá hơn 100 triệu đô-la, bỏ ra thêm vài triệu đô-la nữa để đổi viên con nhộng Tylenol bằng viên nén Tylenol cho những khách hàng đã mua, đồng thời phát triển một loại niêm chống can

thiệp cho tất cả sản phẩm Tylenol. Nhưng vào năm 2008, khi khám phá ra một vấn đề về tác dụng có thể xảy ra trong một số viên thuốc Motrin hòa tan do cơ sở McNeil của họ sản xuất, công ty đã phản ứng hoàn toàn khác. Theo một bài xã luận trên tờ *USA Today* thì "các nhà quản lý đã quên đọc cẩm nang của chính họ". Thay vì công bố công khai và thu hồi thuốc, ban lãnh đạo công ty cố tình che giấu vấn đề bằng cách thuê một nhà thầu âm thầm đi mua lại số thuốc có vấn đề trong vai những khách hàng bình thường. Khi một vấn đề nghiêm trọng hơn nữa xảy ra dẫn đến việc thu hồi 130 triệu chai thuốc nước cho trẻ em và trẻ sơ sinh vào năm 2010, một cuộc điều tra chính thức đã phát hiện ra vấn đề của Motrin. Trong cuộc điều trần trước Ủy ban Giám sát và Cải cách Chính phủ của Quốc hội, William Weldon, CEO của Johnson & Johnson, nói:

Tôi hiểu rằng chúng tôi đã làm công chúng thất vọng. Chúng tôi đã không duy trì những tiêu chuẩn chất lượng cao và kết quả là trẻ em không có cơ hội tiếp cận những loại thuốc quan trọng của chúng tôi… Chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi cần phải làm tốt hơn, và chúng tôi sẽ làm hết sức để khôi phục niềm tin của công chúng vào Johnson & Johnson, và đảm bảo rằng việc tương tự sẽ không bao giờ xảy ra.

Một ví dụ khác là hãng Toyota. Với bề dày lịch sử về chất lượng và sự đáng tin cậy, Toyota được xếp hạng nhất trong nghiên cứu về các nhà sản xuất xe hơi vào năm 2010 của tổ chức Harris Interactive EquiTrend. Tuy nhiên, nghiên cứu này được thực hiện ngay trước khi Toyota thu hồi 2,3 triệu xe hơi và xe tải vì một lỗi liên quan đến bàn đạp ly hợp bị dính làm xe tăng tốc ngoài ý muốn. Vụ thu hồi này diễn ra ngay sau một vụ thu hồi 4,2 triệu chiếc xe khác bởi lỗi tương tự.

Trong thông cáo báo chí ngày 24 tháng 2 năm 2010, Harris Interactive ghi nhận: "Một công ty cần phải giám sát kỹ là Toyota, nhà sản xuất xe hơi đang gặp vấn đề chưa có tiền lệ về an toàn sản phẩm và những vấn đề liên quan đến niềm tin. Mặc dù đánh giá của EquiTrend được thực hiện ngay trước vụ thu hồi lớn của Toyota, nhưng nghiên cứu này vạch ra một lằn ranh quý giá dựa vào đó người ta giám sát sự thay đổi của Toyota".

Tháng sau đó, họ tuyên bố: "Chúng tôi sẽ theo dõi chặt chẽ mức độ niềm tin của người tiêu dùng vào các nhãn hiệu xe, đặc biệt vì nó liên quan đến nhận thức về sự an toàn cá nhân và chất lượng sản phẩm. Cuộc khủng hoảng này cho thấy rõ nền tảng niềm tin có thể sụp đổ nhanh chóng ra sao".

Vào tháng 1 năm 2011, phát biểu tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới ở Davos, Thụy Sĩ, CEO của Toyota, Akio Toyoda, cháu của nhà sáng lập hãng, nhận trách nhiệm và xin lỗi khách hàng vì đã làm họ lo lắng. "Tôi thành thật xin lỗi", ông nói. "Thực sự chúng tôi luôn xem khách hàng của mình là ưu tiên số một và chúng tôi đảm bảo sự an toàn của họ. Chúng tôi muốn làm cho mọi người tin tưởng chúng tôi".

Khôi phục niềm tin thường khó hơn rất nhiều lần so với thiết lập niềm tin lần đầu tiên. Nhưng cả Toyota và Johnson & Johnson đều phải mất nhiều năm để vượt qua – thậm chí nhiều thập niên – để hành xử theo cách xây dựng niềm tin và gặt hái thành quả. Vì vậy mà cả hai công ty này đã xây dựng những "tài khoản niềm tin" to lớn với khách hàng, đối tác và công chúng, và những tài khoản niềm tin này đưa họ vào vị thế ứng xử vượt lên trên cuộc khủng hoảng mà họ đã tự đưa mình vào.

Đó là nguyên tắc hoạt động phía sau việc khôi phục niềm tin: *Bạn không thể ngồi đó tự thuyết phục mình rằng bạn đã thoát ra khỏi vấn đề mà cách ứng xử của bạn đã gây ra. Cách duy nhất là hãy tìm cách ứng xử phù hợp để bạn có thể vượt qua nó.*

Người làm được điều này một cách đáng nể là Frank Abagnale, Jr. Sau khi cha mẹ ly hôn vào năm ông mười sáu tuổi, Abagnale bỏ nhà ra đi và trở thành một trong những kẻ lừa bịp khét tiếng nhất trong lịch sử. Trước khi bị bắt ở tuổi hai mươi mốt, ông đã đóng vai thành công một phi công và được Pan American World Airways đánh giá đã bay hơn 1,6 triệu ki-lô-mét trên hơn 250 chuyến bay đến hai mươi sáu quốc gia nhờ trò "deadheading" (giả làm nhân viên hãng bay để được bay miễn phí). Gần một năm khác ông giả danh là một bác sĩ, tạm thời thay thế bác sĩ nhi khoa chính tại một bệnh viện ở bang Georgia cho đến khi họ tìm được một bác sĩ khác thay thế. Vào năm mười chín tuổi, ông làm giả bảng điểm ngành Luật của trường Harvard, được kết nạp vào luật sư đoàn của bang và làm việc tại văn phòng Tổng Chưởng lý bang Louisiana. Và trong suốt năm năm thực hiện nhiều vụ phạm tội, ông đã dùng séc giả tiêu xài tổng số tiền 2,5 triệu đô-la ở khắp nơi trên thế giới.

Tuy nhiên, sau khi bị bắt vào năm 1969 và bị tù ở Pháp, Thụy Điển và Hoa Kỳ, Abagnale đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời mình, và thật đáng kinh ngạc, có thể khôi phục lại niềm tin. Chấp nhận các điều kiện để được ra tù sớm, bao gồm giúp chính quyền liên bang về những vụ phạm tội như giả danh và lừa đảo và hằng tuần phải viết báo cáo, ông đã tiếp cận nhiều ngân hàng trong vai trò là

chuyên gia tư vấn an ninh. Dù ban đầu hoài nghi, cuối cùng họ được thuyết phục bởi khả năng của ông trong việc khám phá ra những trò lừa đảo và qua những hành động đáng tin cậy lặp đi lặp lại của ông như là sự tái đánh giá sự đáng tin cậy. Điều đó giúp họ tin tưởng vào ông và Abagnale & Associates, công ty mà ông thành lập sau khi mãn hạn tù, chuyên tư vấn về phòng chống gian lận. Ngày nay, Abagnale là một chuyên gia tư vấn an ninh được tin tưởng, một chuyên gia tư vấn và đào tạo cho FBI, một người chồng tận tụy và một người cha của ba con, và là một nhà triệu phú hợp pháp. Cuộc phiêu lưu thời trai trẻ cùng những trò lừa đảo của ông là tựa đề cho cuốn sách nổi tiếng của ông *Catch Me If You Can,* bộ phim cùng tên được sản xuất vào năm 2002 và một vở kịch Broadway cùng tên vào năm 2011. Viết về quá khứ của mình, ông bày tỏ:

Tất cả chúng ta rồi sẽ trưởng thành. Hy vọng chúng ta sẽ trở nên khôn ngoan hơn. Tuổi tác mang lại sự khôn ngoan và vai trò làm cha thay đổi hoàn toàn cuộc đời của một con người. Tôi xem quá khứ của mình là tội lỗi, phi đạo đức và bất hợp pháp. Không có gì đáng tự hào về nó, nhưng tôi tự hào mình đã thay đổi và trong hai mươi lăm năm qua, tôi đã giúp chính phủ, khách hàng và hàng ngàn công ty giải quyết tốt đẹp các vụ gian lận và tội phạm "cổ cồn trắng".

Một công ty khác bắt đầu với chính mình để khôi phục niềm tin là hãng Nike, nhà sản xuất giày, trang phục và thiết bị thể thao hàng đầu thế giới. Vào những năm 1990, Nike bị chỉ trích kịch liệt do không thể hiện trách nhiệm xã hội đầy đủ vì điều kiện lao động ở một số nhà máy đối tác sản xuất ở nước ngoài đạt mức dưới tiêu chuẩn. Ban đầu là biện bạch, nhưng cuối cùng Nike đã quyết định đối diện với vấn đề này. Chủ tịch Phil Knight xin lỗi vì sự biện bạch ban đầu và gọi đó là "một sự đáp ứng thô thiển với cộng đồng, một lỗi mà chúng tôi thực sự phải chịu trách nhiệm". Nhưng vượt trên những lời đó, Nike đã biến lời hứa của mình thành hành động và hành vi cụ thể. Công ty ban hành những tiêu chuẩn cao hơn, kiểm soát tuân thủ và tăng cường sự minh bạch. Những hành vi đó không chỉ cải thiện Nike mà còn góp phần nâng tầm toàn bộ ngành công nghiệp này. Ngày nay, Nike là một công ty dẫn dắt thị trường được công nhận về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, từng được xếp hạng mười trên danh sách "100 công ty gương mẫu nhất" do tạp chí *Corporate Responsibility Magazine* bình chọn. Bằng hành vi của mình, Nike đã khôi phục niềm tin và nâng họ lên mức cao hơn mức họ từng có trước đó.

Những Khoảnh Khắc Của Niềm Tin

Hầu như hằng ngày, ai trong chúng ta cũng có những giây phút gọi là "khoảnh khắc của niềm tin", khoảnh khắc hành vi giúp chúng ta xây dựng, mở rộng hoặc khôi phục niềm tin; hoặc làm sụt giảm nó. Cách chúng ta đáp ứng với những khoảnh khắc quan trọng ấy, lớn hay nhỏ, thường có tác động không cân đối, đôi khi vượt ra ngoài trí tưởng tượng hoang dã nhất của chúng ta.

Một khoảnh khắc của niềm tin như thế đã diễn ra với Mark Zuckerberg ngay sau khi dịch vụ mạng xã hội của anh, Facebook (lúc đó được gọi là Thefacebook), ra mắt cộng đồng mạng vào năm 2004. Trước đó, Zuckerberg đã đạt được một thỏa thuận miệng về tài trợ vốn cấp thiết với Donald Graham, Chủ tịch kiêm CEO của Washington Post Company. Chỉ trong vòng vài tuần sau đó, Quỹ đầu tư mạo hiểm Accel Partners chào giá cao hơn 4 triệu đô-la. Tại bữa ăn tối với một trong những đối tác đồng quản lý của Accel, người đang cố chốt lại thương vụ này, Zuckerberg không quan tâm lắm đến lời đề nghị. Anh vào nhà vệ sinh và không quay trở lại. Trong cuốn *The Facebook Effects*, David Kirkpatrick viết:

Cohler [một trong những giám đốc cấp cao đầu tiên được Zuckerberg thuê] bật dậy đi xem liệu mọi việc có ổn không. Ở đó, bên trong toilet nam là Zuckerberg đầu gục xuống. Anh đang khóc. "Trong nước mắt, Mark nói: 'Tôi sai rồi! Tôi không thể làm điều này. Tôi đã hứa!'". Cohler nhớ lại… "Thế là tôi hỏi: 'Sao anh không gọi lại cho Donald Graham và hỏi xem ông ấy nghĩ gì?'".

Sáng hôm sau, Mark gọi cho Graham. "Don này, tôi định không nói với ông vì chúng ta đồng ý các điều khoản với nhau, và giờ tôi đang nhận được một lời đề nghị cao hơn từ một quỹ đầu tư mạo hiểm. Tôi cảm thấy mình ở vào một tình thế lưỡng nan về mặt đạo đức".

Trước đó, Graham đã nói chuyện với Breyer, vì vậy ông thất vọng nhưng không ngạc nhiên. Nhưng ông cũng ấn tượng với Mark. "Cậu biết không, tôi đang nghĩ thế này: 'Ồ, đối với một chàng trai hai mươi tuổi, điều đó thật ấn tượng – cậu ta không gọi điện thông báo với tôi là cậu ta sẽ nhận tiền của người khác, mà gọi cho tôi để thảo luận và giải quyết vấn đề'". Graham biết rằng ngay cả mức giá đầu tiên ông chào Thefacebook đã là rất cao đối với một công ty quá nhỏ và quá non trẻ…

"Mark này, tiền có quan trọng với cậu không?", Graham hỏi. Zuckerberg nói rằng tiền rất quan trọng. Nó có thể, anh nói tiếp, là thứ giúp Thefacebook khỏi bị phá sản hoặc phải đi vay nợ…

"Thế thì, tôi sẽ giải phóng cậu khỏi tình thế tiến thoái lưỡng nan

này", Graham nói sau cuộc trò chuyện hai mươi phút. "Cứ làm theo ý cậu, nhận số tiền đó và phát triển công ty của cậu. Chúc mọi điều tốt đẹp!". Zuckerberg như vừa cất đi một gánh nặng. Cách cư xử của Graham làm tăng sự nể trọng và vô vàn ngưỡng mộ của Mark đối với ông.

Rõ ràng Zuckerberg còn có nhiều năm ở phía trước, nhưng những gì đã xảy ra sau "khoảnh khắc của niềm tin" đó rất đáng ngạc nhiên. Ngày nay, Facebook hiện có hơn 2,2 tỷ[3] người dùng trên toàn thế giới và hiện đang tái định nghĩa thế giới theo những cách cả nhỏ (small) lẫn vĩ đại (great), từ việc giúp giới trẻ chia sẻ suy nghĩ hằng ngày với bạn bè cho đến truyền năng lượng cho những phong trào xã hội lớn, chẳng hạn như phong trào dân chủ năm 2011 ở Ai Cập. Vào năm 2010, Zuckerberg được tạp chí *Time* vinh danh là "Nhân vật của năm". Ngày nay, công ty được định giá hơn 80 tỷ đô-la và còn tiếp tục tăng lên.

[3] *Tính đến hết quý I năm 2018, ước tính Facebook có khoảng 2,234 tỷ người dùng.*

Tuy nhiên, những ví dụ về Facebook, Johnson & Johnson, và Toyota rõ ràng cho thấy việc duy trì nhân cách, năng lực và sự tín nhiệm là một thách thức hằng ngày – nhưng đó là điều chúng ta sẽ và phải đạt được. Sự đáng tin cậy của chúng ta rất quan trọng để người khác sẵn sàng đặt niềm tin vào chúng ta và vào tổ chức của chúng ta. Và khả năng của chúng ta trong việc đánh giá sự đáng tin cậy của người khác cũng rất quan trọng trong phân tích và phán đoán trước khi mở rộng niềm tin thông minh.

Chúng tôi hy vọng rằng việc chia sẻ các ví dụ trên – cả ở khía cạnh tạo niềm tin và khôi phục niềm tin – sẽ giúp gia tăng niềm tin của các bạn vào thế giới ngày mai. Bất kể những hiểu biết thấu đáo được góp nhặt từ những cá nhân và các công ty vĩ đại được kể lại trong chương này là gì, rõ ràng điểm khởi đầu là chính mình – để khi nhìn vào gương, chúng ta tin vào những gì mình thấy, và cho người khác một con người, một nhà lãnh đạo, một công ty, hoặc một quốc gia mà họ có thể tin tưởng.

Câu hỏi suy ngẫm

• Bạn có thể cho người khác (kể cả chính mình) một con người, một bậc cha mẹ, một công ty, một tổ chức từ thiện, hoặc một chính phủ mà họ tin tưởng đến mức nào?

• Bạn thực hiện những bước nào để cải thiện tính cách hoặc năng

lực của bạn (hoặc tính cách và năng lực của đội ngũ hoặc tổ chức của bạn) để gia tăng khả năng người khác mở rộng niềm tin của họ vào bạn/đội ngũ/tổ chức của bạn?

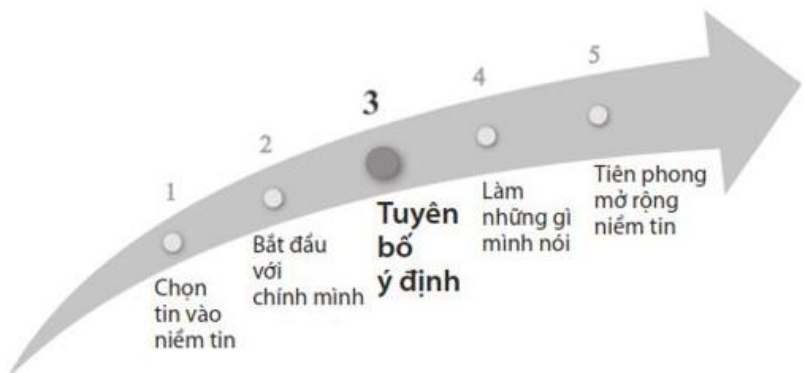
Chương 6

Hành động 3: Tuyên bố ý định của bạn và giả định tích cực ở người khác

Ý định của bạn chứa đựng những phẩm chất nào?

THURGOOD MARSHALL

Cựu Thẩm phán Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ



Stephen:

Vừa mới đây, tôi có một trải nghiệm đầy hứng khởi khi lái xe trên đường phố Bangalore, Ấn Độ. Dù chưa bao giờ nhìn thấy tai nạn, nhưng tôi đã chứng kiến hàng tá những vụ suýt va quẹt nguy hiểm đến nín thở. Không có vạch phân làn rõ rệt, các tài xế vô tư lạng phải lách trái tìm khoảng trống để phóng nhanh. Tôi không thể phán đoán sẽ có gã nào đột nhiên sấn vào trước mũi xe chúng tôi, vì vậy, có lẽ tốt nhất tôi luôn giả định là đang có kẻ sắp làm thế!

Dù có bằng lái hẳn hoi, nhưng trình độ của các tài xế địa phương này quả thật đáng kinh ngạc, và tôi nghĩ nếu họ lái quá cẩn thận, có lẽ họ mới là mối nguy hiểm cho những người khác. Nhưng với kẻ mới từ ngoài vào như tôi, mọi thứ trên đường trông rất hỗn loạn. Sau một lúc, tôi để ý thấy hầu hết các tài xế sẽ nhấn còi xin đường khi họ sang làn hoặc vượt lên, và điều đó làm tôi an tâm hơn một chút, nhưng trong hầu hết các tình huống, tôi chỉ nhắm mắt lại, siết chặt dây an toàn và hy vọng mình sẽ không chết.

Sau đó, tôi so sánh trải nghiệm này với việc lái xe ở Thụy Sĩ, nơi các con đường được kẻ làn chính xác và quy tắc giao thông rất rõ ràng. Tài xế ở Thụy Sĩ có khuynh hướng bật đèn báo hiệu chuyển hướng một cách cẩn thận trước khi đổi làn đường. Họ ra tín hiệu để truyền đi ý định của họ sao cho những tài xế khác có thể phán đoán xe khác sắp chuyển hướng ra sao để chuẩn bị cho tình huống và điều chỉnh tốc độ cho phù hợp.

Càng so sá nh hai trải nghiệm này bao nhiêu, tôi càng nhận ra rằng các tài xế ở cả hai thành phố này đang truyền đi ý định của họ bấy nhiêu – bằng hành động nhấn còi hoặc mở đèn tín hiệu. Ở Thụy Sĩ, ý định ấy rõ ràng hơn và dễ nhận biết hơn đối với tôi so với ở Bangalore.

Tuyên bố ý định của bạn là phát ra tín hiệu hành vi bản thân đến người khác, giống như bạn bật đèn xi-nhan hoặc nhấn còi xin chuyển làn đường. Đó là nói cho người khác biết bạn định làm gì và tại sao. Và, trong hầu hết các trường hợp, điều này mang lại hiệu quả.

Có hai phần trong hành động này. Phần thứ nhất (tuyên bố ý định của bạn) được dựa trên *các nguyên tắc* của mục đích và ý định. *Ngược lại* là không tuyên bố ý định hoặc đơn giản cho rằng ý định của mình là rõ ràng. Những *hành vi giả tạo*bao gồm che giấu ý định của mình, làm việc theo những lịch trình giấu giếm, đánh lạc hướng hay cố tình dẫn dắt sai đường, giả vờ, tạo ảo tưởng và hứa quá lời.

Phần thứ hai (giả định ý định tích cực ở người khác) được dựa trên *các nguyên tắc* của niềm tin và sự kỳ vọng tích cực. *Ngược lại* là giả định ý định tiêu cực. Những *hành vi giả tạo* bao gồm đãi bôi với ý định tích cực trong khi ngấm ngầm hoài nghi hoặc có ý định xấu, ra vẻ tin người nhưng làm điều xấu sau lưng họ.

Chúng ta luôn thấy hai hành vi song hành này – *tuyên bố ý định* và *giả định ý định tích cực* – là hai trong số những hành động thường bị phớt lờ nhất nhưng lại được sử dụng nhiều nhất bởi các nhà lãnh đạo và tổ chức để xây dựng niềm tin thông minh. Tuy nhiên, những hành động này không phải là con đường tắt dẫn đến niềm tin; chúng chỉ là những *cỗ máy gia tốc* phi thường của niềm tin. Chúng ta hãy cùng xem xét tại sao nhé!

Hai Mặt Của Tuyên Bố Ý Định: Cái Gì Và Tại Sao

Có hai mặt quan trọng để tuyên bố ý định một cách hiệu quả: đó là nói rõ *cái gì (what)* chúng ta định làm và *tại sao (why)* chúng ta muốn làm điều đó. Cả hai mặt này đều rất quan trọng. Hầu hết các nhà quản lý đều làm khá tốt trong việc tuyên bố *cái gì* (ví dụ, "Đây là chương trình hành động của chúng ta nhằm cắt giảm chi phí") nhưng rất kém trong việc tuyên bố *tại sao* (ví dụ, "Sau đây là động cơ và ý định đằng sau suy nghĩ của chúng ta"). Việc chia sẻ lý do đằng sau ý định tạo ra sự khác biệt sâu sắc trước hết trong cách người khác diễn giải sự giao tiếp của chúng ta, và cách họ lý giải hành vi sau đó của chúng ta.

Thực tế là chúng ta có khuynh hướng tự phán xét qua ý định của mình và phán xét người khác qua hành vi có thể quan sát được ở họ. Vì vậy, khi người khác không tin chúng ta, thường là do những kết luận họ rút ra về những gì họ thấy chúng ta làm. Bằng cách tuyên bố ý định – cả *cái gì* và *tại sao* – chúng ta có thể tạo ảnh hưởng tích cực đến những kết luận mà người khác rút ra, theo đó gia tăng khả năng chúng ta đạt được và giữ được niềm tin của họ.

Tuyên bố ý định một cách thông minh trong những cuộc thương lượng là một nhân tố mạnh mẽ làm thay đổi cuộc chơi. Các nhà lãnh đạo của một công ty chúng tôi từng làm việc cùng kể cho chúng tôi nghe về một trải nghiệm họ đã trải qua khi sắp bước vào một cuộc thương thảo hợp đồng rất quan trọng với một đối tác lớn. Trước đó, họ đã vượt qua mọi quy trình, và những lần thương thảo trước về cơ bản đã chốt xong – nguyên tắc "có qua có lại mới toại lòng nhau" được các bên tôn trọng. Cuối cùng, họ thường đi đến một thỏa thuận chung, nhưng cũng có khi cả hai bên tự hỏi không biết họ có lâm vào ngõ cụt hay gặp ách tắc gì không.

Trong ví dụ này, những người lãnh đạo của công ty khách hàng vừa trải qua huấn luyện niềm tin thông minh và họ quyết định thử nghiệm nó. Trước hết, họ tuyên bố với đối tác của mình về ý định muốn thảo luận theo cách khác hơn. Thay vì bước vào cuộc chơi truyền thống là nắm giữ thông tin và suy đoán thỏa hiệp sao

cho có lợi nhất, nay họ tự nguyện bắt đầu bằng việc nói ra các mục tiêu của mình và đưa ra đề nghị tốt nhất. Họ cho biết những gì là quan trọng nhất đối với họ, tại sao chúng quan trọng, thậm chí cả những gì không quan trọng. Họ kể cho đối tác nghe họ không muốn giao dịch nếu nó không có lợi cho cả hai bên; thay vì bắt đầu với kỳ vọng cao và chốt lại ở mức trung bình, họ đưa ra lời đề nghị tốt nhất ngay từ đầu – cho một thương vụ mà họ rất muốn thực hiện. Sau đó, đối tác của họ có một sự chọn lựa: Họ có thể xem sự tiết lộ này là một điểm yếu và tận dụng ngay cơ hội để nắm lợi thế đàm phán, hoặc họ cũng có thể đáp lại bằng niềm tin, tuyên bố ý định, nêu ra những gì quan trọng đối với họ, những gì không, và lý do tại sao. Cuối cùng, đối tác nọ chọn cách thứ hai và kết quả là cả hai bên chốt lại thương vụ với những gì tốt nhất cho mỗi bên, nhanh chóng hơn trong mối quan hệ niềm tin lẫn nhau cao hơn. Những kết quả tốt nảy sinh từ việc cả hai bên tuyên bố ý định của mình, chia sẻ nghị trình và hành động minh bạch.

Vâng, có thể có rủi ro trong cách tiếp cận này, nhưng khả năng gặt hái được lợi ích thì lớn hơn rất nhiều. Có thể kết quả không như mong đợi trong trường hợp này là chiến lược đàm phán từng mục mà không bên nào tuyên bố trước ý định của mình – có nghĩa là một bên đơn phương minh bạch trong từng điểm thương thảo mà không báo trước rằng họ muốn thay đổi luật chơi ngay từ đầu.

Tuyên Bố Ý Định Có Thể Xây Dựng Niềm Tin Ra Sao?

Nhiều năm về trước, Doug Whittaker, Giám đốc Cơ quan Giáo dục Công lập quận Charlotte ở Florida, chia sẻ kinh nghiệm sau đây với chúng tôi.

Cơ quan của chúng tôi từng cam kết thay đổi cách thức làm việc với nghiệp đoàn lao động, nhưng trước khi chúng tôi có thể đàm phán thỏa ước lao động cho năm sau thì cơn bão Charley ập vào. Chúng tôi biết mình đang đối mặt với một thảm họa lớn. Hậu quả là tám trong số hai mươi mốt cơ sở của chúng tôi không còn sử dụng được, học sinh phải nghỉ học, giáo viên mất việc và có những người còn bị hư hại nhà cửa.

Thanh tra giáo dục của chúng tôi, Tiến sĩ Dave Gaylor, đã triệu tập một cuộc họp. Ngoài giám đốc cơ quan giáo dục công lập quận, ông còn mời nhiều người khác, trong đó có hai chủ tịch nghiệp đoàn, và đây là một bước đi táo bạo. Ông tuyên bố rằng ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là đảm bảo mọi người nhận được lương ngay khi có thể, dù họ không làm việc. Ông cũng cam kết rằng bất kể điều gì xảy ra, chúng tôi sẽ không giảm biên chế nhân sự. Sau cuộc họp, Tiến sĩ

Gaylor lên truyền hình và các kênh truyền thanh còn hoạt động tuyên bố rằng chúng tôi sẽ trả lương cho nhân viên vào thứ Ba tới. Đại diện các nghiệp đoàn và cơ quan giáo dục chúng tôi cùng bước ra về với cam kết rằng các chi phiếu lương cho nhân viên sẽ được thực hiện đầy đủ.

Khi nhận được các đánh giá thiệt hại do cơn bão, chúng tôi có sáu trường bị thiệt hại hoàn toàn không thể phục hồi và hai trường có thể sửa chữa lại. Chúng tôi khước từ nhiều phần trong thỏa ước lao động với các nghiệp đoàn, lập ra một bản ghi nhớ nêu những thay đổi quan trọng cần thực hiện, lên một kế hoạch dạy và học hai ca ngay lập tức. Trong vòng hai tuần sau cơn bão, học sinh quay lại trường và giáo viên cùng nhân viên cũng trở lại làm việc. Trong vòng ba tháng, chúng tôi đưa vào sử dụng những khối nhà tạm, bước đầu xây dựng lại các khu học xá, và hủy bỏ học hai ca.

Kết quả của tất cả những việc làm trên là cơ quan giáo dục quận đã xây dựng được niềm tin tuyệt vời với nhân viên của chúng tôi. Chúng tôi cũng xây dựng được niềm tin với cộng đồng bằng cách mời mọi người đến xem hệ thống các trường đã được tập trung khôi phục. Và trong cuộc đàm phán tài chính với nghiệp đoàn lao động, giám đốc tài chính của chúng tôi đã chiếu những con số lên màn hình và nói: "Đó là tất cả những gì chúng tôi hiện có trong tay, và đây là tình hình tài chính của chúng tôi sau ba năm nữa". Kể từ lúc đó, việc đàm phán, trước đây thường mất nhiều tháng, thì nay chỉ còn hai giờ đồng hồ. Không có cuộc họp kín nào. Không có sự đe dọa nào. Không có câu hỏi chất vấn về sự chính xác của các con số trên màn hình. Cuộc đàm phán đơn giản xoay quanh những điều chỉnh nhỏ về mặt kỹ thuật.

Tôi nghĩ tất cả chúng tôi đều kỳ vọng rằng xây dựng niềm tin với nhân viên và các nghiệp đoàn thường là một quá trình chậm chạp và kéo dài. Nhưng khi cơn bão ập đến, sự giả dối biến mất. Không còn những giao tiếp đại loại như "Tôi là hiệu trưởng còn anh/chị chỉ là giáo viên", mà là "Tôi là Joe, chủ ngôi nhà vừa bị tàn phá này" và "Anh là Sam, chủ ngôi nhà có mái bị giật sập". Tất cả chúng tôi cùng sát cánh bên nhau. Chúng tôi đồng lòng: "Chúng ta có quyền lợi tương hỗ tại đây. Đây là công ăn việc làm của chúng ta. Đây là sự đóng góp cho cộng đồng của chúng ta. Chúng ta có con cái để nghĩ đến. Chúng ta có cha mẹ để nghĩ đến. Chúng ta phải dẹp bỏ những thứ cũ kỹ lỗi thời". Và thật ngạc nhiên, cả hai bên thực sự đã đồng tâm hợp lực thực hiện những điều như thế.

Từ những kinh nghiệm của Whittaker, rõ ràng một trong những lý do chính giúp các nhà quản lý giáo dục thành công – cả hiện tại lẫn tương lai trong việc đàm phán với nghiệp đoàn lao động – là

tuyên bố ý định rõ ràng của Tiến sĩ Gaylor. Ngay từ đầu, ông đã tuyên bố rằng ưu tiên hàng đầu là đảm bảo mọi giáo viên đều được nhận lương, rằng không ai bị sa thải và lương sẽ được chi trả đầy đủ. Ông không chỉ tuyên bố trong cuộc họp mà còn lên truyền hình và đài phát thanh để tuyên bố ý định của mình trực tiếp tới các giáo viên và công chúng nói chung. Tuyên bố này ngay lập tức giảm đi sự căng thẳng và cho mọi người niềm hy vọng trong một hoàn cảnh đầy thách thức. Nó cũng truyền đi thông điệp rằng con người là quan trọng nhất. Hành động ngay sau đó của các nhà quản lý đã xác thực rằng họ là những con người đáng tin cậy và tạo ra mối quan hệ niềm tin cao, từ đó dẫn đến gia tăng đáng kể tốc độ đàm phán các thỏa ước với nghiệp đoàn lao động.

Tôi luôn bắt đầu mọi việc với ý định rõ ràng.

Tommy Frank Tướng quân đội Hoa Kỳ

Trải nghiệm của các nhà quản lý giáo dục nói trên cho thấy tuyên bố ý định giúp xây dựng niềm tin. Một minh họa khác là cách mà Ban Quản lý đường cao tốc có thu phí bang Illinois hoàn thành chuyển đổi toàn hệ thống trị giá 729 triệu đô-la thành một con đường thu phí tự động (ORT – Open Road Tolling). Đó là một kỳ tích chưa bao giờ được thực hiện ở quy mô lớn như thế. Theo các tiêu chuẩn trong ngành, một dự án như thế phải mất khoảng mười năm để hoàn thành. Tuy nhiên, ngay từ đầu, ban lãnh đạo nói: "Chúng tôi muốn làm việc này theo cách khác. Chúng tôi muốn cộng tác. Chúng tôi muốn xây dựng mối quan hệ niềm tin và quan hệ đối tác, và chúng tôi muốn có kiểu trao đổi mới giữa các bên liên quan". Họ hình thành nên những mối quan hệ đối tác với các nhà thiết kế, kỹ sư, nhà thầu và nhân viên văn phòng để hiện thực hóa các khái niệm, thiết kế, đấu thầu và xây dựng. Với tư duy đó, họ quản lý được hai mươi dự án cùng một lúc, điều phối sự tiến triển của những khái niệm xây dựng mới, cơ sở hạ tầng, phối cảnh, phê duyệt, xem xét các quy trình và quản lý hợp đồng. Bằng việc lựa chọn sự cộng tác trên cơ sở tin cậy lẫn nhau như mô thức hoạt động ngay từ đầu, họ đã thúc đẩy mọi thứ nhanh hơn và hoàn thành dự án thu phí tự động không dừng trong vòng hai mươi hai tháng, mang lại niềm vui lớn cho 1,3 triệu người đi lại hằng ngày trên con đường này từ Wisconsin đến Indiana mà không phải dừng lại để trả phí.

Tuyên Bố Ý Định – Cấp Số Nhân Của Hiệu Quả Công Việc

Tuyên bố ý định nhân hiệu quả công việc lên gấp nhiều lần theo nhiều cách khác nhau bằng cách tạo bối cảnh, truyền cảm hứng

hy vọng, sự trung thực và minh bạch, từ đó kết nối con người không chỉ về mặt trí tuệ mà còn cả mặt cảm xúc. Tuyên bố ý định cho chúng ta sự tự tin rằng chúng ta hành động có chủ ý và có mục đích. Nó khuyến khích tác động tương hỗ, tạo điều kiện thuận lợi và đẩy nhanh mọi thứ để hoàn thành các mục tiêu. Nó còn thể hiện sự tôn trọng dành cho người khác và gắn kết họ vào mọi quá trình. Tuyên bố ý định giúp mọi người lắng nghe chúng ta trọn vẹn hơn cùng sự thấu hiểu sâu sắc hơn.

Khi không tuyên bố ý định của mình, chúng ta mặc cho người khác suy đoán hay tự hỏi: "Cô/anh ta sẽ đi tới đâu trong vấn đề này?", "Cô/anh ta sắp giở trò gì đây?"... Nỗi sợ về điều mình không biết như thế này, trong trường hợp xấu nhất, sẽ gây ra sự đối đầu, và trong trường hợp tốt nhất cũng làm suy yếu khả năng bên kia mở lòng lắng nghe những gì đang được nói ra.

Người ta cần tìm ra tiếng nói của bản thân để diễn đạt ý định cho nỗ lực của mình theo những cách hiệu quả phù hợp với hoàn cảnh như là một phần của việc phát triển chiến lược và các phép thực hành lãnh đạo của riêng mình. Cách chúng ta nói về công việc của mình mới là điều quan trọng.

Peter Senge Tác giả cuốn *The Fifth Discipline*

Thực tế là khi con người tin vào động cơ hay nghị trình của ai đó (hoặc ít nhất hiểu được nó), họ sẽ đáp ứng khác hẳn so với khi họ không tin. Vì vậy, bằng cách nào chúng ta có thể làm cho người khác tin vào động cơ hay nghị trình của chúng ta? Bằng cách tuyên bố nó. Bằng cách minh bạch về nó. Bằng cách cho người khác biết rằng nghị trình của chúng ta là công khai, không có gì giấu giếm cả.

BÁO CÁO CỦA ANH PHẢI NHẤT QUÁN VỚI CHIẾN LƯỢC CỦA CHÚNG TA NHÉ!
THẾ CHIẾN LƯỢC CỦA CHÚNG TA LÀ GÌ?
BÍ MẬT!
VẬY LÀ ANH KHÔNG TIN TƯỞNG TÔI ĐÚNG KHÔNG?
TÔI KHÔNG NGHĨ CÓ SỰ TRÙNG HỢP, NHƯNG ĐA PHẦN CÁC VỤ PHÁ HOẠI CÔNG TY ĐỀU ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI NHÂN VIÊN ĐẤY!
LÀM SAO TÔI LẬP BÁO CÁO NẾU TÔI KHÔNG BIẾT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?
OKAY, OKAY!
TÔI SẼ CHO ANH LIẾC QUA MỘT CHÚT!
THẾ ĐỦ RỒI NHÉ! HẾT GIỜ RỒI!
ĐÓ LÀ PHIẾU BẢO HÀNH CHO CÁI GHẾ CỦA ANH ĐẤY!
THẬT SAO? TÔI ĐÃ QUEN VỚI CHUYỆN NÀY MẤY NĂM NAY RỒI
E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM
© 1999 United Feature Syndicate, Inc.
www.dilbert.com

DILBERT © 1999 Scott Adams. Used by permission of UNIVERSAL UCLICK. All rights reserved.

Cựu Tổng thống John F. Kennedy được nhớ đến với tuyên bố ý định của ông vào ngày 25 tháng 5 năm 1961, khi ông nói rằng: "Tôi tin đất nước này cần phải tự cam kết đạt được mục tiêu, trước khi thập niên này trôi qua, đưa con người đáp xuống mặt trăng và đưa họ trở về trái đất an toàn". Đó là *cái gì (what)*. Sau đó, ông tuyên bố *tại sao (why)*: "Chúng ta chọn lên mặt trăng trong thập niên này… không phải vì [nó] dễ dàng, mà vì [nó] khó, vì mục tiêu này sẽ giúp chúng ta tổ chức và đo lường tốt nhất sinh lực và kỹ năng của chúng ta, vì đó là thách thức mà chúng ta muốn chấp nhận, không muốn trì hoãn, và phải chiến thắng".

Với nhiều người, ý định của Kennedy dường như kỳ lạ và bất khả thi, nhưng chưa đầy một thập niên sau đó, Neil Armstrong và Buzz Aldrin đã bước ra khỏi tàu vũ trụ và đặt chân lên bề mặt mặt trăng, cách trái đất gần bốn trăm ngàn cây số. Theo NASA, "Những nỗ lực du hành vũ trụ của con người do NASA thực hiện được dẫn dắt bởi bài phát biểu của Kennedy".

Một ví dụ khác, cầu thủ bóng chày huyền thoại Babe Ruth được nhớ đến qua tuyên bố ý định của mình bằng cách ra cử chỉ hướng cây gậy đánh bóng về phía khán đài trung tâm khi anh chuẩn bị vụt bóng trong ván đấu thứ năm của trận thứ ba tại giải vô địch thế giới năm 1932. Trong sự phấn khích của truyền thông và người hâm mộ, ở lần đánh bóng sau đó, anh thực hiện thành công một cú homerun[1] tuyệt đẹp, đưa bóng bay cao và xa hơn 150 mét ra khỏi cầu trường rơi xuống dãy ghế tạm dành cho khán giả được xếp trên hè phố.

[1] *Homerun: Một thuật ngữ bóng chày, chỉ cú đánh cực mạnh, cao và xa khiến bóng bay ra khỏi cầu trường. Homerun cũng đồng nghĩa với ăn điểm trực tiếp, và là cú bóng đẹp nhất mà batter nào cũng mơ ước ghi được.*

Muriel Summers là Hiệu trưởng của trường kém nhất thuộc Hệ thống Giáo dục Công lập quận Wake bang North Carolina vào năm 1999. Mới đây, bà kể cho chúng tôi nghe về tác động của tuyên bố ý định của mình khi bà đối mặt với thách thức phải cứu danh tiếng "magnet school"[2] bằng cách đề ra một mô hình học tập hoàn toàn khác với mô hình của bất kỳ trường nào trong nước và không sử dụng thêm ngân sách hoặc tuyển thêm nhân viên – chỉ trong vòng một tuần. Thách thức này rất lớn vì trường tiểu học A. B. Combs có học sinh từ năm mươi tám quốc gia nói hai mươi bảy thứ tiếng khác nhau, chỉ 67% trong số đó đủ tiêu chuẩn lên lớp và 45% học sinh đang nhận trợ cấp ăn trưa từ chính phủ liên bang.

[2] *"Magnet school" là trường có chương trình giảng dạy đặc biệt được thiết kế để thu hút học sinh từ khắp các vùng miền trong nước, được xác định bởi cấp quản lý giáo dục có thẩm quyền.*

Sau khi nghiên cứu vấn đề này, Summers tuyên bố ý định của bà là làm cho A. B. Combs trở thành trường tiểu học *lãnh đạo* đầu tiên của Hoa Kỳ. Sứ mệnh được trường tuyên bố là "đào tạo ra những nhà lãnh đạo, mỗi lần từng em một". Nhờ các nỗ lực của Summers và đội ngũ nhân viên trong việc biến ý định đó thành sự thật, chẳng bao lâu A. B. Combs trở thành trường tiểu học có thành tích tốt nhất trong quận và được tổ chức Liên đoàn Các Trường Magnet Hoa Kỳ công nhận là trường tiểu học Magnet hàng đầu nước Mỹ vào năm 2006, với 97% học sinh đạt tiêu chuẩn lên lớp và nhiều học sinh làm người lớn ngạc nhiên bằng khả năng nói trước công chúng một cách lưu loát, cũng như thực hành những nguyên tắc lãnh đạo mạnh mẽ cả tại trường lẫn tại nhà. Ngày nay, sứ mệnh của A. B. Combs được mở rộng hơn, đó là "đào tạo ra những nhà lãnh đạo *toàn cầu,* mỗi lần từng em một".

Vào năm 2010, Warren Buffett cùng Bill và Melinda Gates hợp lực kêu gọi hàng trăm tỷ phú tuyên bố ý định của họ bằng cam kết tặng ít nhất một nửa tài sản cho các tổ chức từ thiện khi họ còn sống hoặc sau khi họ qua đời. Vào ngày kỷ niệm một năm chương trình "Giving Pledge" (Cam kết Cho đi), sáu mươi chín tỷ phú đã ký tên cam kết cho đi, trong đó có những tỷ phú trẻ tuổi nhất là các nhà đồng sáng lập Facebook Dustin Moskovitz và Mark Zuckerberg. Trong khi nhà sáng lập hãng CNN Ted Turner đã đóng góp từ thiện và thách đố các tỷ phú khác làm điều tương tự hàng thập niên trước đó, Buffett và vợ chồng Gates làm khác hơn bằng cách nâng thách thức này thành một tuyên bố ý định chính thức, tạo ra một tác động lớn hơn, rộng hơn. Khi yêu cầu những người bạn tỷ phú của mình ký vào Cam kết Cho đi, Buffett nói:

Tôi nghĩ đây là lúc tôi nên nhắc lại những ý định của mình và giải thích lối suy nghĩ đằng sau chúng.

Trước tiên là về cam kết của tôi. Hơn 99% tài sản của tôi sẽ được tặng cho các tổ chức từ thiện khi tôi còn sống hoặc ngay sau khi tôi qua đời.

Suy nghĩ của gia đình tôi và của chính tôi đối với khối tài sản khổng lồ này là đằng sau nó không phải là tội ác, mà là lòng biết ơn. Nếu chúng tôi có sử dụng hơn 1% tài sản của mình cho bản thân, thì hạnh phúc cũng như sức khỏe của chúng tôi cũng không tốt hơn thêm. Ngược lại, phần 99% tài sản còn lại có thể có tác dụng to lớn đối với

sức khỏe và hạnh phúc của nhiều người khác. Thực tế này vạch ra một con đường rõ ràng cho tôi và gia đình tôi: chỉ giữ lại những gì chúng tôi thực sự cần và phân phát số còn lại cho xã hội, nơi có những người cần nó hơn chúng tôi. Cam kết này định hướng cho chúng tôi đi theo con đường đó.

Những tuyên bố ý định như thế mang mọi người lại với nhau và khiến họ đưa ra những quyết định có cân nhắc hơn đối với con người và tổ chức họ chọn để tin vào và đóng góp bằng thời gian, tiền bạc và năng lượng của họ.

Tuyên Bố Ý Định: Yếu Tố Gia Tốc Niềm Tin

Bên cạnh việc tạo niềm hy vọng và giúp chúng ta đạt được mục tiêu của mình, tuyên bố ý định còn gia tăng hiệu quả làm việc theo cấp số nhân bằng cách giúp chúng ta mở rộng niềm tin nhanh hơn. Ban lãnh đạo của một công ty sản xuất hàng tiêu dùng chúng tôi từng làm việc cùng đã quyết định đặt mục tiêu xây dựng niềm tin trong văn hóa của họ bằng tuyên bố ý định công khai sổ sách, làm cho mọi thông tin tài chính có thể dễ dàng tiếp cận bởi tất cả mọi người trong công ty và yêu cầu họ giúp công ty cải thiện hoạt động kinh doanh. Vì là một công ty tư nhân, nên đó không phải là việc mà ban lãnh đạo được yêu cầu phải làm, nhưng họ tin rằng minh bạch sẽ giúp xây dựng niềm tin, gia tăng sự gắn kết của nhân viên, cải thiện hiệu quả hoạt động, và tạo ra môi trường làm việc xứng đáng cho mọi người.

Ban đầu, nhân viên tự hỏi ban lãnh đạo đang toan tính gì đây. Họ truy vấn sự chính xác của số liệu tài chính. Họ đoán già đoán non các động cơ có thể có đằng sau động thái này. Nhưng ban lãnh đạo không nao núng. Họ tiếp tục cởi mở, trung thực, minh bạch, và không ngừng nhắc lại ý định của mình, nói rõ cho toàn thể nhân viên biết họ đang làm gì và tại sao. Trong vòng vài tháng, mọi người nhận ra rằng những con số đó là thật. Không có nghị trình giấu giếm. Ban lãnh đạo chân thành muốn mọi người tham gia vào việc kinh doanh của công ty, xem họ gắn kết như những cổ đông, và đề nghị họ đóng góp ý tưởng để cải thiện mọi thứ có thể. Mặc dù công khai sổ sách kế toán có thể không phải là một cách tiếp cận thích hợp đối với một số tổ chức, nhưng ban lãnh đạo công ty này nói rằng chỉ riêng việc thực hành công khai và minh bạch đã giúp họ xây dựng được niềm tin hiệu quả hơn và nhanh hơn so với bất kỳ cách nào khác mà họ từng thực hiện.

Chúng tôi học được rằng cách tốt nhất để xây dựng niềm tin là làm cho mọi người tự nhìn thấy những gì chúng tôi đang làm.

John Lechleiter Chủ tịch & CEO, Eli Lilly

Khi Chúng Ta Không Tuyên Bố Ý Định...

Khi làm việc trong mối tương hỗ với nhau, hầu hết chúng ta đều muốn hiểu rõ ý định và động cơ của những người có liên quan. Cách tốt nhất để làm được điều này đơn giản là tuyên bố ý định, qua đó gia tăng nhận thức và giảm bớt sự hoài nghi.

Khi chúng ta không truyền thông cho mọi người biết điều chúng ta sẽ làm, họ thường không có ý thức về việc đó. Vì vậy, họ có thể không nhận ra rằng hoàn thành việc đó là một lời hứa xây dựng niềm tin cần làm tròn, hoặc bằng chứng cho thấy chúng ta (hoặc đội ngũ hay tổ chức của chúng ta) hành xử theo cách mà họ có thể tin cậy. Ngoài ra, họ có thể bỏ nhỡ một thông tin quan trọng nào đó giúp họ đánh giá sự đáng tin cậy và đưa ra quyết định có cơ sở hơn. Dù rõ ràng không tuyên bố ý định nhưng hoàn thành công việc bằng mọi giá tốt hơn việc tuyên bố ý định mà không thực hiện nó, không tuyên bố ý định có thể khiến chúng ta trở thành những kẻ chẳng đại diện cho ai hay cái gì cả – vì chúng ta chỉ là kẻ không giữ lời hứa, không có mục đích, không tạo hy vọng (cho người khác), không có thương hiệu cá nhân, và không có giá trị. Trong thế giới kết nối chặt chẽ ngày nay, điều đó làm giảm, nếu không nói là đánh mất niềm tin.

Ngoài ra, khi chúng ta không tuyên bố ý định, người khác thường đáp ứng theo một trong hai cách: hoặc là họ *phỏng đoán* ý định của chúng ta, hoặc là họ *áp đặt* ý định của họ lên hành vi của chúng ta. Theo cách này, họ cố gắng lấp đầy chỗ còn thiếu. Không may là, trong một tổ chức niềm tin thấp, người ta thường phỏng đoán trường hợp tệ nhất thay vì tốt nhất. Trong một mối quan hệ niềm tin thấp, họ nhìn thấy nỗi sợ hãi, hoài nghi và lo lắng nhiều hơn là những hy vọng, ước mơ và những lời chúc tốt đẹp. Họ phỏng đoán ở mọi khía cạnh cuộc sống – trong gia đình, mối quan hệ cá nhân, công ty, đội nhóm, và cả nhà nước. Kết quả là họ đưa ra những phán xét và quyết định dựa trên những thông tin không chính xác – và thường làm tổn hại niềm tin.

Khi nghi ngờ về động cơ của một người, mọi thứ anh ta làm đều trở nên xấu xa.

Mahatma Gandhi

Vài năm trước, một phiên dịch viên của đài CNN dịch sai một từ quan trọng trong bài diễn văn của Tổng thống Iran Mahmoud

Ahmadinejad. Thay vì dịch là "phát triển công nghệ hạt nhân", lời của Tổng thống Ahmadinejad được dịch là "phát triển vũ khí hạt nhân". Trong bầu không khí chính trị hết sức căng thẳng quanh quyền lợi hạt nhân của Iran, CNN ngay lập tức bị ném ra khỏi Iran. Hossein Shariatmadari, chủ biên tờ *Kayhan*, nói: "*Sự bóp méo đó là cố ý* với mục đích ngăn chặn ảnh hưởng từ lời bình luận của Tổng thống lên công chúng". Sau khi xin lỗi công khai, CNN được phép quay trở lại Iran, nhưng điều thú vị là, trong môi trường niềm tin thấp và khi thiếu vắng một tuyên bố ý định, ý định xấu ngay lập tức được gán cho sự cố này.

Gán ý định xấu một cách sai lầm đã châm ngòi cho một cuộc tranh cãi quốc tế vào tháng 5 năm 1997, khi một phụ nữ người Đan Mạch bị bắt giữ vì đã để đứa con mười bốn tháng tuổi của mình trong xe đẩy ngay bên ngoài một nhà hàng ở East Village ở New York trong khi cô ngồi uống nước bên trong. Nhận được điện thoại từ một khách hàng, cảnh sát lập tức đến nhà hàng, còng tay, bắt giam và truy tố hình sự người phụ nữ này và đưa đứa bé vào chương trình chăm sóc bảo vệ. Sau bốn ngày, cô được trở về với con, nhưng phải chịu sự giám sát. Nhiều ngày sau, khi thẩm phán tòa hình sự cho cô biết rằng mức phạt sẽ được giảm xuống nếu cô "không vi phạm gì thêm trong vòng sáu tháng", cả người phụ nữ này lẫn nhiều người khác từ Đan Mạch nổi giận. Về sau, người ta phát hiện ra rằng các bậc cha mẹ để con bên ngoài trong khi họ ăn uống hoặc mua sắm bên trong không phải là chuyện bất bình thường ở một đất nước có niềm tin cao như Đan Mạch, vì họ tin rằng không khí tự nhiên trong lành ngoài trời là một trong những thứ quan trọng nhất họ có thể dành cho con mình. Người phụ nữ này tranh luận rằng cô luôn có thể dễ dàng nhìn thấy chiếc xe đẩy bên ngoài cửa hàng đó và tin rằng cô ấy đang chăm sóc tốt con gái của mình.

Ý định của cảnh sát là gì? Để bảo vệ đứa bé không bị ngược đãi. Ý định của khách hàng, người đã gọi điện cho cảnh sát là gì? Để đảm bảo an toàn cho đứa bé. Ý định của người mẹ là gì? Để tránh mang con vào một nhà hàng đông người ngột ngạt – cũng như tập quán của nhiều bậc cha mẹ tốt ở Đan Mạch thời đó. Tất cả đều xuất phát từ ý định tốt, nhưng vì họ không hiểu ý định của nhau, họ đã gán ý định xấu một cách không chính xác.

Khi không tuyên bố ý định, chúng ta mạo hiểm không chỉ *khả năng* mà cả *xác suất* cao rằng động cơ của chúng ta sẽ bị hiểu lầm. Khi tuyên bố ý định rõ ràng, chúng ta loại bỏ rủi ro bị gán động cơ không đúng qua suy đoán hoặc tưởng tượng. Chúng ta không để người khác thắc mắc vì họ nghe thấy nó được phát biểu trực tiếp

bởi chúng ta. Trong mối quan hệ với niềm tin thấp, đầu tiên họ có thể không tin chúng ta, họ có thể hỏi những câu như: "Chuyện này sẽ đi tới đâu?", hoặc "Ý định của họ là gì?", hoặc "Thực sự là họ đang làm gì thế?". Nhưng bất chấp tất cả, các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất vẫn thực hành tuyên bố ý định, chân thành nỗ lực truyền đạt một cách minh bạch, rõ ràng và trung thực sao cho không ai bị đặt vào sự hoài nghi. Họ công khai các lịch trình chứ không giấu giếm, và cũng không có gì để giấu. Họ cũng minh bạch trong mọi hành động. Họ luôn gởi đi những tín hiệu hành vi minh bạch.

Tôi nói về công ty này 7 ngày một tuần, 24 giờ một ngày và không có gì để giấu giếm. Chúng tôi là một công ty 130 năm tuổi với bề dày lịch sử đáng tự hào về năng lực lãnh đạo chất lượng cao và văn hóa chính trực.

Jeffrey Immelt Chủ tịch & CEO, General Electric

Như nỗi sợ hãi của trẻ con về "những con quái vật dưới gầm giường", nỗi sợ của người lớn về những gì bạn đang làm mà không tuyên bố ý định cũng thế. Tuy nhiên, nỗi sợ ấy sẽ tan biến đi khi bạn tuyên bố ý định một cách rõ ràng, minh bạch và làm sáng tỏ lịch trình, động cơ của bạn.

Động Cơ Rất Quan Trọng

Có ba người trong bộ phận tôi quản lý và tôi không tin họ. Tôi liên tục tự hỏi tại sao lại thế. Họ hoàn thành công việc khá đúng hạn, làm đúng những gì họ cam kết và rất có năng lực với tư cách giáo viên và điều phối viên chương trình. Tuy nhiên, tôi không tin họ vì họ chỉ gom góp cho bản thân trước khi nghĩ đến người khác, thậm chí họ sống kiểu "của người phúc ta". Động cơ của họ rất rõ ràng. Họ muốn những gì tốt nhất cho họ, và mong rằng điều đó không đụng chạm đến những gì tốt nhất đối với người khác. Họ không bao giờ hy sinh cho ai hay vì một điều gì khác, bất kể điều đó mang lại lợi ích cho ai đó hoặc một thứ gì đó lớn hơn nhiều cho chính họ. Động cơ của họ rất ích kỷ. Tôi thấy khó mà tin rằng họ có thể trở thành những đại diện tốt cho chương trình của tôi, muốn làm những điều tuyệt vời cho đội ngũ của tôi, hoặc làm ơn cho tôi. Tôi không tin họ quan tâm đến và muốn giúp đỡ ai khác ngoài chính họ.

Pam McGee Giáo sư & chuyên gia tư vấn

Tất nhiên tuyên bố ý định giúp xây dựng niềm tin nhanh nhất, nếu nó được dựa trên sự quan tâm lợi ích qua lại. Nếu bạn thực sự

không quan tâm hoặc có ý tư lợi hay có những lịch trình giấu giếm, chỉ muốn thắng chứ không có ý định cùng thắng, thì tốt hơn hết bạn không nên tuyên bố ý định của mình cho đến khi bạn có thể cởi mở, công khai, minh bạch chia sẻ với mọi người về nó. Bạn muốn chiến thắng là điều chính đáng, không ai phiền lòng về điều đó, nhưng họ không muốn bạn chiến thắng bằng cái giá mà họ phải trả giùm bạn. Họ cũng muốn biết rằng bạn chân thành quan tâm đến họ – về quyền lợi và mục tiêu của họ. Không động cơ nào có thể xây dựng nên niềm tin nhanh chóng, sâu sắc bằng động cơ quan tâm và vì quyền lợi của người khác. Một ví dụ minh họa là, điều dưỡng viên thường được xếp hạng thậm chí cao hơn bác sĩ xét về niềm tin nghề nghiệp. Cả hai đều được xem là có năng lực, nhưng điều dưỡng viên nói chung được xem là có ý định chăm sóc cao hơn. Ngoài ra, cứu hỏa được xem là nghề được tin tưởng nhất trên thế giới. Không ai nghi ngờ ý định chăm sóc hoặc động cơ của lính cứu hỏa, những người đặt sinh mạng của họ trên sợi tóc để trợ giúp người khác với mức lương khiêm tốn.

Động cơ chăm sóc là nhân tố gia tốc mạnh mẽ hiệu quả hoạt động của cả cá nhân và tổ chức. Một ví dụ minh họa hùng hồn là trải nghiệm của Erik Weihenmayer, người mù duy nhất trên thế giới từng leo đến đỉnh Everest. Cuộc chinh phục thành công đỉnh Everest của ông vào tháng 5 năm 2001 có lẽ là lần leo Everest thành công nhất từ trước đến nay, khi mười chín nhà leo núi leo cùng lên tới đỉnh, nhóm đông nhất từng leo tới đỉnh trong vòng một ngày. Sau này, Erik kể với chúng tôi: "Được buộc dây thừng vào nhau khi băng qua một cánh đồng băng có nhiều khe nứt nguy hiểm là một kịch bản của niềm tin tối thượng. Trên dãy núi đó, mạng sống của tôi nằm trong tay đồng đội và ngược lại. Sinh mạng chúng tôi nằm trong tay nhau".

Michael Brown, nhà làm phim tài liệu đi theo ghi lại sự kiện này, nói:

Điều tôi thấy thực sự thú vị về cột mốc đáng nhớ đó là mọi người trong đội đều gạt sang một bên nhu cầu thỏa mãn cá nhân để hỗ trợ Erik lên tới đỉnh. Và khi đội có cùng tầm nhìn, tất cả sẵn sàng chinh phục đỉnh. Vì vậy, chúng tôi đạt thành công này với tư cách là một đội vì chúng tôi dẹp bỏ mọi nhu cầu cá nhân của từng người. Hầu hết mọi người, đàn ông cũng như phụ nữ, trong khi leo núi Everest đều nói: "Tôi muốn đứng trên đỉnh". Mọi người muốn đứng trên đỉnh cao nhất, vì vậy họ không được khích lệ và hỗ trợ, và không thực sự muốn chuyến đi của họ có ý nghĩa. Họ quan tâm hơn đến mục tiêu cá nhân của mình. Nhưng đội của chúng tôi có một mục tiêu cao hơn, hỗ trợ Erik và đảm bảo anh có thể lên tới đỉnh và quay trở xuống an toàn.

Kết quả là tất cả chúng tôi đều lên tới đỉnh.

Greg:

Vài năm trước đây, tôi tham gia một khóa học về lãnh đạo trong vòng sáu ngày. Vào buổi sáng đầu tiên, tất cả chúng tôi chạy bộ. Hướng dẫn đưa ra nghe rất đơn giản: "Hãy chạy hết sức trong một dặm, mỗi người tự bấm giờ và ghi lại thời gian hoàn thành của mình". Nhưng nói dễ hơn làm. Hầu hết chúng tôi đều mệt đứt hơi. Tuy nhiên, áp lực không muốn bị thua kém người khác làm ai cũng nỗ lực hết mình.

Ngày thứ hai, lời hướng dẫn như cũ, nhưng thêm một câu: "Lần này, hãy cổ vũ và động viên những người đồng hành của bạn". Trong sự ngạc nhiên của cả đội, dù cơ bắp mỏi nhừ ngày hôm trước giờ bị đau đớn hơn nữa, nhưng thời gian chạy của chúng tôi có sự cải thiện đáng kể! Bằng cách gạt bỏ sự ích kỷ cá nhân và quan tâm đến nhu cầu của người khác, chúng tôi thực sự làm tốt hơn với nỗ lực dường như ít hơn.

Bạn có thể nhìn thấy động cơ chăm sóc – và những kết quả của nó – được minh chứng bằng hành động của các công ty thành công như GlaxoSmithKline (GSK), hãng dược với cam kết giữ giá thuốc ở những quốc gia đang phát triển thấp hơn 25% so với giá thuốc ở các quốc gia phát triển, và tặng lại 1/5 lợi nhuận thu được từ hoạt động kinh doanh ở các nước kém phát triển cho việc xây dựng các hệ thống chăm sóc y tế cho người dân, và mở kho dữ liệu của họ để mọi người tự do sử dụng trong các nghiên cứu tìm kiếm nguyên nhân và cách chữa trị bệnh sốt rét. Đây là một tuyên bố ý định tuyệt vời đối với một công ty dược. Động cơ của họ là gì? Tất nhiên đằng sau tuyên bố ấy là các hoạt động kinh doanh, nhưng còn để tạo ra sự khác biệt. CEO Andrew Witty của họ tuyên bố:

Tôi muốn GSK là một công ty rất thành công, nhưng không phải bằng cách để người dân châu Phi bị bỏ lại phía sau. Tại bất kỳ bệnh xá làng xã nào, bạn đều có thể nhìn thấy những giường bệnh đầy những phụ nữ và trẻ sơ sinh mắc bệnh sốt rét nặng, ánh mắt vô hồn nhìn vào không trung, và bạn tự hỏi: "Ai đang chăm sóc những đứa trẻ kia?". Rõ ràng là, tình trạng này phải sớm chấm dứt.

John Mackey, CEO của Whole Foods Market, tuyên bố một ý định xây dựng niềm tin và thể hiện sự quan tâm tuyệt vời trong bức thư gởi nhân viên vào năm 2006. Ông viết:

Thành công to lớn của Whole Foods Market đã mang lại cho tôi nhiều

tiền bạc hơn rất nhiều so với những gì tôi từng mơ ước và nhiều hơn cả mức cần thiết đối với sự an toàn tài chính và hạnh phúc của cá nhân tôi… Tôi hiện 53 tuổi và đạt tới điểm không còn muốn làm việc vì tiền, mà đơn giản vì niềm vui từ chính công việc và để đáp lại tốt hơn tiếng gọi phụng sự mà tôi đang cảm nhận rất rõ trong trái tim mình. Bắt đầu từ ngày 1 tháng 1 năm 2007, lương của tôi sẽ được giảm xuống còn 1 đô-la, và tôi sẽ không nhận bất kỳ khoản tiền thưởng nào nữa… Hội đồng quản trị Whole Foods Market cũng đã nhất trí với tôi, rằng sẽ hiến tặng mọi cổ phiếu quyền chọn mà tôi được hưởng cho hai tổ chức từ thiện do công ty chúng ta sáng lập.

Một điều quan trọng khác cần truyền đạt đến các bạn là, hưởng ứng quyết định không nhận bất kỳ khoản tiền thưởng nào của tôi trong tương lai, hội đồng quản trị của chúng ta cũng vừa quyết định rằng Whole Foods Market sẽ đóng góp 100.000 đô-la hằng năm vào Quỹ Hỗ trợ Khẩn cấp Nhân viên Toàn cầu. Số tiền này sẽ được hỗ trợ cho những nhân viên đang gặp khó khăn của công ty chúng ta trên phạm vi toàn cầu… Khoản đóng góp đầu tiên 100.000 đô-la sẽ được chuyển cho quỹ vào ngày 1 tháng 1 năm 2007, và đơn xin hỗ trợ khẩn cấp của nhân viên sẽ được xét duyệt ngay sau ngày đó.

Với lòng yêu thương,

John Mackey

Ý định của Whole Foods Market được thể hiện rõ ràng trong tựa đề của tuyên ngôn sứ mệnh của họ – mà họ gọi là "Tuyên ngôn về sự tương thuộc". Trong một bài báo viết cho *Huffington Post* với tựa đề "Tạo ra một tổ chức niềm tin cao", Mackey lưu ý rằng việc hoàn thành sứ mệnh đó đòi hỏi một động cơ thể hiện sự quan tâm. "Cuối cùng chúng ta không thể tạo ra những tổ chức niềm tin cao nếu không tạo ra văn hóa dựa trên tình yêu thương và sự quan tâm chăm sóc lẫn nhau". Sau đó, ông đưa ra một số đề nghị nhằm kích thích suy nghĩ của mọi người, bao gồm những gợi ý sau:

Lãnh đạo phải là hiện thân của tình thương yêu và sự quan tâm chăm sóc chân thành. Điều này không thể giả dối được. Nếu lãnh đạo không thể hiện tình yêu thương và sự quan tâm chăm sóc trong hành động của mình thì tình yêu thương và sự quan tâm chăm sóc không bao giờ nảy nở trong tổ chức. Như Gandhi đã nói: "Chúng ta phải là sự thay đổi mà chúng ta muốn nhìn thấy trên đời"…

Chúng ta phải lưu ý đến các phẩm chất như tình yêu thương và sự quan tâm chăm sóc trong mọi quyết định thăng chức nhân viên của

mình lên hàng lãnh đạo. Chúng ta không chỉ đề bạt người có năng lực nhất, mà phải xem xét khía cạnh tình yêu thương và lòng quan tâm chăm sóc người khác của họ. Tổ chức của chúng ta cần cả hai phẩm chất ấy và chúng ta cần đề bạt những lãnh đạo tương lai là hiện thân của các phẩm chất ấy.

Trong cuốn *Delivering Happiness*, CEO của Zappos Tony Hsieh tuyên bố ý định quan tâm chăm sóc của công ty như sau: "Zappos nghĩa là mang lại hạnh phúc cho cả thế giới". Trước hết, ý định muốn làm cho khách hàng hạnh phúc được thể hiện rõ trong chính sách "giao hàng miễn phí cả hai lượt" và "đổi trả hàng 365 ngày", khuyến khích nhân viên phục vụ khách hàng dành ra bao nhiêu thời gian tùy ý để làm khách hàng hài lòng, và có vô số những bình luận tích cực của khách hàng trên trang blog của công ty. Còn ý định muốn làm cho nhân viên của mình hạnh phúc được thể hiện trong văn hóa niềm tin cao của Zappos, kiểu văn hóa hướng tới sự trao quyền, "văn hóa lập dị, vui vẻ" nơi "nhân viên được cung cấp bữa ăn trưa miễn phí, dùng máy bán hàng tự động không phải trả tiền, có huấn luyện viên thể dục toàn thời gian sẵn sàng trợ giúp, và 'vui và lập dị một chút' như là một trong những nguyên tắc đối xử chính yếu với nhân viên của mình".

Hsieh cũng tuyên bố ý định quan tâm chăm sóc trong cuốn sách của mình:

Tôi viết cuốn sách này để đóng góp cho phong trào hạnh phúc nhằm làm cho thế giới trở thành một nơi tốt đẹp hơn.

Hy vọng của tôi là qua cuốn sách này, các công ty lâu đời sẽ tìm kiếm sự thay đổi trong những gì họ đang làm, và các doanh nghiệp sẽ được truyền cảm hứng để tiếp tục sáng lập những công ty mới lấy hạnh phúc là yếu tố cốt lõi trong mô hình kinh doanh của họ sau khi tham khảo một số bài học mà cá nhân tôi và chúng ta đã cùng nhau học được tại Zappos. Hy vọng của tôi là ngày càng có nhiều công ty bắt tay vào áp dụng những khám phá đến từ các nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực hạnh phúc để làm cho việc kinh doanh của họ trở nên tốt hơn nữa, khách hàng và nhân viên của họ hạnh phúc hơn nữa.

Tôi hy vọng điều này không chỉ mang lại hạnh phúc cho bạn mà còn giúp bạn làm cho người khác càng hạnh phúc hơn.

Nếu hạnh phúc là mục tiêu tối hậu của tất cả mọi người, có tuyệt vời không khi chúng ta có thể thay đổi thế giới bằng cách làm cho mọi người, mọi doanh nghiệp suy nghĩ theo mô thức ấy và khuôn mẫu ấy?

Có lẽ tuyên bố ý định quan tâm chăm sóc đáng quý nhất của Hsieh đến từ hậu quả của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu nặng nề vào mùa Thu năm 2008. Zappos đáp lại cuộc khủng hoảng bằng cách do dự cắt giảm 8% lực lượng lao động. Thay vì vòng vo nói về quyết định này, Hsieh công khai và minh bạch tuyên bố rõ ý định và lý lẽ của mình – tại sao và điều gì đã dẫn tới quyết định này. Trong thư gởi nhân viên (cũng được công khai trên blog của ông), ông truyền đạt sự hối tiếc và sự quan tâm chăm sóc thành thật. Ngoài ra, ông còn giải thích rõ về gói trợ cấp nghỉ việc cao hơn mức bình thường vào thời đó dành cho những người phải ra đi, bao gồm hai tháng tiền lương (thông thường chỉ hai tuần lương) và khoản bồi hoàn sáu tháng tiền bảo hiểm COBRA. Ông cũng cung cấp một đường link chứa thông tin một cuộc họp có liên quan với một trong những nhà đầu tư chính của Zappos mà từ đó dẫn tới quyết định này và một đường link khác giải thích toàn bộ bối cảnh của quyết định. Cuối cùng, Hsieh nói:

Tôi biết nhiều nước mắt sẽ đổ xuống hôm nay, cả bởi những nhân viên phải ra đi lẫn còn ở lại. Xét trong văn hóa của chúng ta, cuộc cắt giảm này khó khăn hơn rất nhiều về mặt cảm xúc so với ở các công ty khác…

Đây là những lúc khó khăn đối với mọi người, và tôi chắc chắn sẽ có nhiều câu hỏi tiếp theo sau e-mail này. Nếu các bạn có bất kỳ câu hỏi gì về công việc hoặc phòng ban cụ thể của các bạn, xin vui lòng nói chuyện với quản lý của mình. Với những câu hỏi, ý kiến, hoặc suy nghĩ khác, xin đừng ngại gởi e-mail cho tôi.

Vô số hồi đáp từ khách hàng và nhân viên được gửi qua blog đối với lá thư của Hsieh, bao gồm không chỉ sự cảm thông và hối tiếc mà còn là sự kính trọng, thấu hiểu, và ủng hộ quyết định của Zappos.

Nếu thực sự chú ý, bạn sẽ thấy một trong số ít những thứ chúng ta có thể thực sự đảm bảo là động cơ. Không nhà lãnh đạo nào có thể đảm bảo hiệu quả hoạt động luôn luôn ổn định hay thị trường không bao giờ thay đổi, ngân hàng không bao giờ đổ vỡ, hoặc vì có ai đó không ưng ý với một sản phẩm hoặc dịch vụ mới nên công ty phải sáng tạo lại và tái cấu trúc. Nhưng các nhà lãnh đạo có thể đảm bảo rằng họ quan tâm chăm sóc nhân viên, công ty, ngành nghề, thế giới – và họ sẽ dùng hết mọi khả năng có thể để biến sự quan tâm chăm sóc thành hành động và hành vi từ đó tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui cho mọi người. Và những tuyên bố ý định như thế chắc chắn sẽ tạo ra niềm tin.

Dù bạn là CEO, nhân viên bán hàng, nhà tổ chức thiện nguyện, hay chủ một doanh nghiệp nhỏ, những người nghe bạn sẽ không bao giờ kết nối hoàn toàn với bạn, đồng tình với bạn, hoặc tham gia vào đoàn diễu hành của bạn nếu họ không có niềm tin ở bạn. Chỉ khi họ tôn trọng động cơ của bạn và thấu hiểu bạn như một con người, họ mới cảm nhận được niềm tin đó.

Peter Guber Cựu CEO, Sony Entertainment

Điều Quan Trọng Hơn Cả Là...

Điều quan trọng hơn cả là – trong những lúc thuận lợi hay khó khăn – động cơ giúp xây dựng niềm tin tốt nhất là sự quan tâm chăm sóc; và động cơ hủy hoại niềm tin tàn khốc nhất là tính tư lợi cá nhân. Lịch trình xây dựng niềm tin tốt nhất là hai bên cùng có lợi; lịch trình hủy hoại niềm tin là "thắng bằng mọi giá". Và phép thử của cả sự quan tâm chăm sóc lẫn lịch trình là sự minh bạch: Mọi người và bản thân bạn cảm thấy thế nào nếu ý định chân thật của bạn được công khai cho cả thế giới biết? Nó tác động ra sao đến sự sẵn lòng mở rộng niềm tin của họ tới bạn?

Tuy nhiên, đôi khi tuyên bố ý định tư lợi một cách công khai và minh bạch lại tốt hơn không tuyên bố gì cả, đơn giản là vì sự minh bạch và trung thực giúp xây dựng niềm tin. Dù người ta có thể không đồng ý với động cơ cá nhân của bạn, nhưng việc công khai và minh bạch về ý định của bạn, trong một số trường hợp, khích lệ người khác tin tưởng bạn hơn vì họ biết thực tế là gì và rằng họ không phải đối diện với bất kỳ sự lừa dối nào. Mới đây, một blogger viết thư cho một người mà anh ấy không đồng tình rằng: "Quyết định KHÔNG che giấu ý định của anh làm cho anh đáng tin cậy". Mặc dù nhiều người đồng tình rằng "đáng tin cậy" thường là một từ quá tích cực để mô tả ai đó có ý định tư lợi, hầu hết họ đồng ý rằng hành vi tạo ra sự minh bạch ảnh hưởng mạnh mẽ lên niềm tin mà người khác đặt vào chúng ta. Có một câu hài hước về ý định tư lợi được viết trên một tấm bảng treo bên ngoài nhà hàng Giggling Marlin ở Cabo San Lucas, Mexico: "Nếu thức ăn, đồ uống và sự phục vụ của chúng tôi không đáp ứng tiêu chuẩn của bạn, xin vui lòng hạ thấp tiêu chuẩn của bạn xuống".

Mọi ý định gian dối, dù được che đậy kỹ đến mấy, cuối cùng sẽ lộ ra.

Titus Livius Sử gia La Mã cổ đại

Xét đến cùng, cách tiếp cận tốt nhất trong việc tuyên bố ý định

theo cách xây dựng niềm tin là: Nếu bạn tin ý định của mình có thể tạo được niềm tin, hãy tuyên bố nó; nếu không, nhưng bạn vẫn muốn tạo niềm tin, hãy trau chuốt nó và tuyên bố nó. Vậy bạn có thể trau chuốt ý định của mình ra sao? Bạn có thể bắt đầu bằng một bài kiểm tra thực tế tự đánh giá các ý định của mình và xem xét những động cơ thực sự của bạn. Một trong những cách hữu ích là sử dụng quy trình "Năm câu hỏi Tại sao" được một doanh nhân người Nhật tên là Taiichi Ohno phát triển cho hãng Toyota. Theo Ohno, bằng cách hỏi "Tại sao?" và sau khi nhận được câu trả lời, bạn tiếp tục hỏi "Tại sao?" với câu trả lời đó và cứ thế cho tới khi bạn hỏi đủ năm lần; khi đó, "bản chất của vấn đề cũng như giải pháp xử lý sẽ hiện ra rõ ràng trước mắt bạn". Mục đích của việc hỏi "Tại sao?" là nhằm giúp bạn tiến gần hơn đến bản chất thực sự của vấn đề để bạn có thể nhận rõ và tuyên bố ý định của mình.

Khi chúng ta tuyên bố ý định bằng sự cởi mở và minh bạch – và thực hiện ý định ấy (đây là chủ đề của chương sau) – người ta sẽ sẵn lòng mở rộng niềm tin của họ đối với chúng ta. Điều quan trọng là phải khôn ngoan để không tuyên bố quá khả năng thực hiện hoặc không làm tròn lời hứa của mình, mà hệ quả là làm giảm niềm tin nơi người khác. Và, hãy rõ ràng trong việc truyền đạt ý định của bạn – hay nói cách khác, truyền đạt ý định của bạn rõ ràng đến mức không thể bị hiểu nhầm. Làm được điều này là chúng ta đã tạo điều kiện thuận lợi cho người khác đánh giá được sự đáng tin cậy của chúng ta, từ đó họ có thể đưa ra những quyết định có cơ sở hơn.

Tuyên Bố Ý Định Qua Lời Phát Biểu Về Mục Đích, Sứ Mệnh, Tầm Nhìn Và Các Giá Trị Cốt Lõi

Một cách hiệu quả mà các nhà lãnh đạo của những tập đoàn, công ty, tổ chức phi chính phủ và các cơ quan chính phủ thường sử dụng để tuyên bố ý định là thông qua lời phát biểu về tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi của tổ chức họ. Để hình thành nên những phát biểu đó, họ không chỉ cung cấp cho những con người mà họ dẫn dắt những cơ sở đáng tin cậy để phán đoán đúng đắn, mà còn tạo ra tầm nhìn, hy vọng và những khả năng thậm chí không tồn tại. Khi những tuyên bố đó được củng cố bởi những hành động và hành vi thích hợp, niềm tin sẽ nở hoa.

Dù nhiều tổ chức rất thuần thục hoặc làm khá tốt trong việc tuyên bố ý định của họ với khách hàng, cổ đông, đối tác và xã hội nói chung – nhưng vẫn còn nhiều tổ chức và nhà lãnh đạo rất tầm thường hoặc kém cỏi trong cách tuyên bố ý định của họ. Tuy

nhiên, ngày nay, với việc lấy "tất cả các bên liên quan" làm trung tâm, họ nhận ra rằng tuyên bố ý định một cách hiệu quả là yếu tố rất quan trọng.

PepsiCo là một ví dụ tuyệt vời về một công ty tuyên bố ý định của mình với tất cả các bên liên quan của họ. Là nhà sản xuất thực phẩm và nước giải khát lớn nhất Bắc Mỹ, lớn thứ hai thế giới, dưới sự lãnh đạo của CEO Indra Nooyi, PepsiCo đang thực hiện một bước chuyển biến mạnh mẽ từ một công ty bị xem là chuyên sản xuất "đồ ăn vặt" thành một công ty cung cấp các sản phẩm bổ dưỡng với chủng loại rất phong phú. Hiện họ đạt doanh thu 10 tỷ đô-la từ các dòng sản phẩm "tốt cho bạn", và đặt mục tiêu tăng trưởng đạt 30 tỷ đô-la trước năm 2020. Câu "khẩu quyết" mới của PepsiCo là "Đạt hiệu quả và có mục đích" – đối lập với câu "Đạt hiệu quả bằng mọi giá" mà nhiều tổ chức khác đang sử dụng.

Lời hứa của PepsiCo

Tại PepsiCo, "Đạt hiệu quả và có mục đích" có nghĩa là đạt sự tăng trưởng bền vững bằng cách đầu tư vào tương lai lành mạnh hơn cho con người và hành tinh chúng ta.

Là một công ty thực phẩm và nước giải khát với các dòng sản phẩm chất lượng, được tin dùng, có thể nêu tên một vài trong số đó như Quaker Oats, Tropicana, Gatorade, Frito-Lay và Pepsi-Cola, v.v… chúng tôi sẽ tiếp tục lập danh mục đầu tư vào các loại thực phẩm và nước giải khát được yêu thích và tốt cho sức khỏe; đồng thời tìm nhiều cách mới mẻ để tiết kiệm năng lượng, nước và bao bì đóng gói. Chúng tôi cam kết cung cấp một nơi làm việc tuyệt vời cho nhân viên. Ngoài ra, chúng tôi tôn trọng, hỗ trợ và đầu tư cho các cộng đồng địa phương nơi chúng tôi hoạt động bằng cách tuyển dụng lao động địa phương, tạo ra những sản phẩm theo khẩu vị địa phương và hợp tác với nông dân, các cộng đồng và chính quyền địa phương. Chúng tôi quan niệm rằng tạo ra một tương lai lành mạnh hơn cho con người và hành tinh chúng ta đồng nghĩa với một tương lai thành công hơn cho PepsiCo. Đó là lời hứa của chúng tôi.

Ngoài tuyên bố chung của PepsiCo như đã nói trên, trong báo cáo hằng năm vào năm 2009, công ty tuyên bố rõ ý định của mình tới từng bên liên quan bằng những lời hứa rất cụ thể:

• **Tới các nhà đầu tư: Hiệu quả hoạt động –** *"Đạt hiệu quả tài chính bền vững và xuất sắc"*. Lời hứa này đi kèm danh sách những mục tiêu có thể đo lường được về các yếu tố như tăng trưởng doanh thu, thị phần, giá trị thương hiệu và dòng tiền hiệu quả.

• **Tới mọi người trên thế giới: Sự bền vững con người** – *"Khuyến khích mọi người sống khỏe hơn thông qua danh mục đầu tư vào các loại thực phẩm và nước giải khát được yêu thích và tốt cho sức khỏe"*. Lời hứa này đi kèm danh sách những mục tiêu dinh dưỡng hàng đầu trong ngành.

• **Tới hành tinh chúng ta: Sự bền vững môi trường** – *"Là một công dân tốt của thế giới, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên thông qua đổi mới sáng tạo và sử dụng hiệu quả hơn đất đai, năng lượng, nước và bao bì đóng gói trong hoạt động sản xuất – kinh doanh của chúng tôi"*. Lời hứa này đi kèm danh sách những mục tiêu và cam kết có ràng buộc về thời gian và có thể đo lường được, bao gồm chương trình giúp người dân ở các nước đang phát triển tiếp cận nước sạch, tránh tạo ra hàng tỷ ki-lô-gam chất thải chôn lấp, giảm "vết cacbon" (carbon footprint) và giảm khí thải nhà kính.

• **Tới toàn thể nhân viên của PepsiCo: Sự bền vững nguồn nhân lực** – *"Đầu tư vào nhân viên để giúp họ thành công và phát triển những kỹ năng cần thiết cho sự tăng trưởng kinh doanh của công ty, đồng thời tạo cơ hội tuyển dụng cho các cộng đồng mà chúng ta phụng sự"*. Lời hứa này đi kèm với những mục tiêu và cam kết cụ thể giúp công ty duy trì văn hóa hỗ trợ và trao quyền, cung cấp cơ hội phát triển kỹ năng và năng lực, và góp phần nâng cao mức sống tại những cộng đồng mà họ phụng sự.

Kể từ khi Nooyi trở thành CEO của PepsiCo, công ty không chỉ có hoạt động kinh doanh tốt về mặt tài chính (làm tốt hơn các công ty trong danh sách S&P 500 theo tỷ lệ 2:1), mà còn tiến lên vị trí cao hơn trong danh sách chỉ số danh tiếng Harris Interactive's Reputation Quotient và danh sách "100 công ty tốt nhất Hoa Kỳ". Ngoài ra, Nooyi cũng được vinh danh là người phụ nữ quyền lực số một trong giới kinh doanh bởi tạp chí *Fortune* trong năm năm liên tiếp và là người phụ nữ quyền lực thứ tư trên thế giới theo tạp chí *Forbes* vào năm 2011.

Một công ty khác tuyên bố ý định với tất cả các bên liên quan là Procter & Gamble (P&G) – một công ty toàn cầu có lịch sử một trăm bảy mươi lăm năm và sở hữu hơn năm mươi nhãn hiệu hàng đầu về sản phẩm gia đình, cá nhân và chăm sóc trẻ em. Mục đích, giá trị cốt lõi và các nguyên tắc của P&G không chỉ là một chuỗi những ngôn từ sáo rỗng, mà mô tả thực tế về cách họ tiến hành các hoạt động kinh doanh ra sao và nhân viên cư xử (và được kỳ vọng cư xử) như thế nào tại P&G. Đối với nhân viên, không tuân thủ ba điều trên là một lỗi rất nghiêm trọng, cho dù anh/chị ấy làm việc tốt đến mấy. Trong khi nhiều tổ chức chỉ nói mà không

làm thì P&G nói là làm. Cựu CEO A. G. Lafley chia sẻ: "Một mặt, chúng tôi xem trọng kết quả; mặt khác, chúng tôi cũng xem trọng không kém cách chúng tôi đạt được những kết quả đó".

P&G tuyên bố ý định của họ là cung cấp sản phẩm "cải thiện cuộc sống của người tiêu dùng trên toàn thế giới, hiện tại và cả các thế hệ sau". Tuyên bố này không chỉ thúc đẩy mục tiêu của P&G mà còn là sự định hướng cho mọi chiến lược tăng trưởng của công ty – mà Bob McDonald, CEO hiện tại của P&G, gọi là "sự tăng trưởng được truyền cảm hứng bởi mục đích". Một ví dụ rất ý nghĩa về cách P&G thực hiện ý định này là xuất phát từ những nỗ lực muốn tạo ra một thị trường thương mại cho sản phẩm bột làm sạch nước. Khi dự án này không thành công, họ quyết định từ bỏ và lập Chương trình Nước uống An toàn cho Trẻ em, một sáng kiến phi lợi nhuận vì hàng triệu trẻ em ở các nước đang phát triển chết mỗi năm do uống nước không an toàn. Sản phẩm phấn rôm trẻ em P&G Pur và các bình lọc nước nhanh chóng biến nước nhiễm bẩn thành nước sạch uống được, và từ năm 2004, họ đã cung cấp gần 4 tỷ lít nước sạch cho những người có nhu cầu. Công ty rất tự hào tuyên bố ý định "mỗi giờ cứu một mạng sống bằng việc cung cấp hơn 2 tỷ lít nước uống sạch mỗi năm trước năm 2020". Còn ví dụ minh họa nào khác hay hơn ý định được tuyên bố bởi P&G – "Cải thiện cuộc sống của người tiêu dùng trên toàn thế giới, hiện tại và cả các thế hệ sau" – không?

Hãng hàng không Southwest Airlines cũng tuyên bố ý định tới nhiều bên liên quan và đặc biệt xuất sắc trong tuyên bố ý định với nhân viên của mình. Điều này rõ ràng theo cách mà nhà đồng sáng lập Herb Kelleher xem nhân viên của mình quan trọng hơn hết trong hệ thống thứ bậc công ty, với khách hàng thứ hai và các bên liên quan xếp cuối. Tuy nhiên, hơn bất kỳ hãng hàng không nào khác, Southwest cũng làm cho các cổ đông của họ rất hài lòng, với ba mươi tám năm liên tục kinh doanh có lợi nhuận trong một ngành đôi khi rất khốc liệt. Kelleher nói:

Đây thường được xem là một vấn đề hóc búa đối với một nhà phân tích hay một trường dạy kinh doanh. Người ta thường hỏi tôi: "Ai thuộc ưu tiên cao nhất của Southwest, nhân viên, khách hàng, hay cổ đông?". Và bạn biết rồi đấy... tôi luôn bảo họ rằng đó không phải là vấn đề phức tạp. Rằng khi bạn đối xử đúng với nhân viên, họ sẽ hài lòng và tự hào làm việc với sự trân trọng những gì họ làm. Họ chuyển thái độ đó thành dịch vụ khách hàng tuyệt hảo và rồi khách hàng quay lại với chúng tôi. Và kinh doanh là gì nếu không làm cho khách hàng quay lại, làm cho mọi cổ đông hạnh phúc?

Mới đây, Southwest đã thêm vào sứ mệnh của họ tuyên bố ý định tới "các cộng đồng, hành tinh, và các bên liên quan của chúng ta" bên cạnh ý định đối với nhân viên. CEO hiện nay của hãng, Gary Kelly, nói: "Chúng tôi xem thành công của công ty là công sức của nhân viên".

Bằng cách tuyên bố ý định một cách công khai minh bạch đối với tất cả các bên liên quan, các công ty như PepsiCo, P&G và Southwest cho mọi người bối cảnh và viễn cảnh đáng tin cậy để họ quyết định sản phẩm hay dịch vụ gì họ muốn mua, nơi nào họ muốn làm việc, và công ty nào họ muốn đầu tư tiền bạc.

Biến Việc Tạo Niềm Tin Thành Mục Tiêu

Các nhà lãnh đạo và các tổ chức xuất sắc luôn hiểu rằng một trong những thứ hiệu quả nhất họ có thể làm khi tuyên bố ý định là biến việc tạo niềm tin thành một mục tiêu mà ai cũng có thể cảm nhận hay nhìn thấy được. Họ không muốn niềm tin chỉ được xem như một thứ sản phẩm phụ hay một kết quả tự nhiên của bất kỳ việc gì họ làm, mà là thành quả cụ thể họ nhắm tới, chẳng hạn như thị phần hay lợi nhuận. Họ tuyên bố ý định của mình để xây dựng một đội ngũ niềm tin cao hoặc văn hóa niềm tin cao và tập trung có chủ đích vào đó. Họ gắn kết mọi người cùng tham gia. Họ đo lường nó và theo sát từng bước đi trong quá trình đó. Nói cách khác, họ vun trồng niềm tin có chủ đích.

Một trong những nơi tuyệt vời để xem việc tạo niềm tin như là một mục tiêu rõ ràng là trong các cuộc đàm phán, hoặc trong bán hàng. Cách tiếp cận hiệu quả nhất cho cả hai trường hợp là luôn tìm kiếm hai kết quả: (1) đạt được thương vụ hai bên cùng có lợi và (2) xây dựng được mối quan hệ dựa trên niềm tin. Tuy nhiên, nếu chốt được thương vụ nhưng không nhận được niềm tin của nhau thì giá trị thương vụ ấy bị suy giảm đáng kể. Trên thực tế, thiếu niềm tin sẽ gây trở ngại trong việc thực hiện thương vụ, các cơ hội cho những thương vụ và đàm phán trong tương lai. Ngược lại, nếu tạo được mối quan hệ niềm tin, khả năng thực hiện thương vụ và các cơ hội trong tương lai sẽ tăng lên đáng kể. Chủ tịch Coca-Cola Philippines kể với chúng tôi rằng nhờ mối quan hệ niềm tin phi thường với McDonald's, khách hàng lớn nhất của mình, cuộc hợp tác của họ tiếp tục tồn tại năm này qua năm khác chỉ bằng một cái bắt tay.

Hợp tác kinh doanh trên cơ sở những mối quan hệ niềm tin đặc biệt quan trọng trong thế giới thường xuyên thay đổi và rất khó tiên đoán ngày nay. Ví dụ, trong các hợp đồng gia công thuê ngoài,

ngày càng khó hình dung và dự đoán mọi chi tiết cụ thể cần được giải quyết trong mối quan hệ lâu dài – đặc biệt với những công nghệ mới và đột phá như điện toán đám mây. Vì thế điều chúng ta cần hơn cả những bản hợp đồng mà không ai có thể viết ra một cách chính xác là một mối quan hệ dựa trên niềm tin. Đó mới chính là điều giúp các bên giải quyết được những thực tế luôn thay đổi vì lợi ích của tất cả các bên. Một nghiên cứu ngoài phạm vi Vương quốc Anh cho thấy các hợp đồng thuê ngoài chủ yếu dựa trên mối quan hệ niềm tin thường mang lại hiệu quả cao hơn những hợp đồng chủ yếu dựa trên những thỏa thuận được viết ra trên giấy đến 40% trên tổng giá trị hợp đồng.

Doug Conant, CEO của công ty Campbell Soup, đạt đến đẳng cấp thế giới về mức độ gắn kết của nhân viên đối với công ty bằng tuyên bố ý định xây dựng niềm tin mà trong quá trình đó, đã thay đổi công ty thực phẩm của ông một cách ngoạn mục: giá trị thị trường của công ty đi ngược lại với xu hướng suy giảm nghiêm trọng của thị trường và "đạt lợi nhuận lũy kế ở mức cao nhất trong ngành công nghiệp thực phẩm toàn cầu". Conant bảo chúng tôi rằng trong cả mối quan hệ mới và hiện tại với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các nhà đầu tư, ông thường xuyên tuyên bố ý định của mình – điều ông gọi là "Tuyên bố chính mình!" – bằng những ngôn từ tác động mạnh như sau: "Điều quan trọng đối với tôi là chúng ta xây dựng được mối quan hệ niềm tin lẫn nhau. Đây là một mục tiêu rất rõ ràng của tôi vì nếu chúng ta có thể tin tưởng nhau, mọi thứ sẽ tốt hơn cho cả hai bên. Vì vậy, tôi muốn bạn có thể tin vào tôi, và đáp lại, tôi muốn tin vào bạn. Và tôi sẽ là người tiên phong làm điều đó".

Và Conant cho họ thấy hành vi của mình – hay nói cách khác, ông khuyên mọi người những gì họ nên tìm kiếm:

Đây là những gì bạn nên biết về tôi. Nếu tôi nói với bạn một điều gì đó, bạn có thể tin rằng tôi đang nói sự thật. Tôi nói thẳng vào vấn đề chứ không vòng vo hay bẻ cong sự thật. Nếu tôi đưa ra một lịch trình, lịch trình đó rất công khai và minh bạch, không có gì phải giấu giếm. Nếu tôi đưa ra một cam kết, hãy tin rằng tôi sẽ làm tròn – vì nếu không, ngay từ đầu tôi không cam kết. Vì vậy, bạn có thể tin lời tôi và những hành vi tương tự khác của tôi. Bạn có thể tin rằng tôi sẽ cư xử với bạn theo cách tôi muốn giành được niềm tin của bạn, và tôi mong bạn sẽ làm điều tương tự với tôi vì mục tiêu của tôi là xây dựng mối quan hệ niềm tin cao có lợi cho cả đôi bên.

Sau đó, Conant biến tuyên bố của mình thành hành động. Ông là người đã nói là làm. Bây giờ, hãy tưởng tượng bạn là một đối tác

của Doug Conant trong mối quan hệ là một cộng sự, nhà cung cấp, khách hàng, hoặc nhà đầu tư, liệu ông có phải là người lãnh đạo bạn muốn đi theo không? Liệu ông có phải là người lãnh đạo bạn muốn giao dịch không? Kết quả của cách tiếp cận của Conant có thể được nhìn thấy qua sự gắn kết tầm cỡ thế giới của nhân viên công ty và tổng lợi nhuận lũy kế dành cho cổ đông thuộc mức cao nhất trong ngành công nghiệp thực phẩm toàn cầu.

Một CEO khác cũng tuyên bố ý định xây dựng niềm tin là Barry Salzberg của Deloitte LLP. Thừa nhận rằng thách thức của việc xây dựng niềm tin là có thật trong thời đại kỹ thuật số, khi tin giả và lời đồn lan truyền nhanh chóng trên mạng xã hội và blog, Salzberg nhận xét: "Chưa bao giờ sự thật lại đối diện nhiều rủi ro hơn trong giai đoạn khó khăn này, khi tin tức về các vụ cắt giảm lao động được đưa lên trang đầu các báo và ám ảnh thường trực tâm trí nhân viên. Trước tình hình này, các nhà lãnh đạo cần tăng cường nỗ lực nhiều hơn nữa để nói ra và khẳng định sự thật với nhân viên của mình, cân bằng giữa sự chân thành với lòng cảm thông và niềm hy vọng bằng sự trung thực". Trước thách thức này, Salzberg đã dành nhiều thời gian vào chương trình "Nói thẳng Nói thật" của công ty, đi tới nhiều chi nhánh công ty ở những vùng khác nhau và tổ chức các buổi họp với toàn thể nhân viên để trả lời rõ ràng, thẳng thắn tất cả các câu hỏi và giải tỏa mọi ngờ vực. Theo Salzberg:

Cho dù vật đổi sao dời, mọi thứ vẫn cứ vận hành theo quy luật của riêng nó. Những người khác không tham dự trực tiếp thì được mời tham dự trực tuyến để lắng nghe. Những buổi nói chuyện như thế và phần hỏi – đáp được đăng trên trang web hoạt động 24/7 của công ty.

Những khảo sát trực tuyến và e-mail cho thấy sự đáp ứng dường như rất tích cực, nhất là sự chân thành trong những câu trả lời, cơ hội phản hồi trực tiếp, và sự sẵn sàng hồi đáp của vị CEO.

Nói về tầm quan trọng của niềm tin, Salzberg nhận xét:

Niềm tin như là nguồn oxy nuôi sống doanh nghiệp. Khi thiếu nó, tác động – đối với nhân viên và khách hàng – giống như buồng lái máy bay bị mất áp suất vậy. Và, sự nguy hiểm chưa bao giờ cao như lúc này dưới tốc độ lan truyền khủng khiếp của mạng xã hội.

Ngược lại với những tác động tựa hồ không thể ngăn cản của công nghệ cao, tôi lại được khích lệ rằng thậm chí hôm nay, niềm tin và sự minh bạch vẫn có thể nảy sinh từ cái tận cùng của công nghệ thấp: Một nhà lãnh đạo đứng hiên ngang trước cử tọa, lắng nghe và đưa ra

bằng hết khả năng của mình những sự thật vô cùng đơn giản và không thể tranh cãi.

Những hình thức khác của tuyên bố ý định là tuyên thệ (oath), tuyên ngôn chính thức (official declaration), hiến pháp (constitution) và lời thề (vow). Lời tuyên thệ của lớp MBA tốt nghiệp khóa 2009 của trường Kinh doanh Harvard là "khôi phục sự tín nhiệm và niềm tin vào năng lực lãnh đạo doanh nghiệp". Hiện lời tuyên thệ này được hưởng ứng bởi hơn ba trăm trường kinh doanh và hàng ngàn sinh viên tốt nghiệp MBA trên toàn thế giới.

Ba năm trước khi có lời thề MBA, trường Kinh doanh Quốc tế Thunderbird đưa ra Lời thề Danh dự (Oath of Honor) như sau: "Là một cựu sinh viên Thunderbird và công dân toàn cầu, tôi xin hứa sẽ hành động với lòng trung thực và chính trực; tôi sẽ tôn trọng quyền và phẩm giá của con người; tôi nỗ lực tạo ra sự thịnh vượng bền vững trên toàn thế giới; tôi chống lại mọi hình thức tham nhũng và bóc lột; và tôi luôn chịu trách nhiệm cho mọi hành động của mình. Vì tôi đã tuyên thệ trung thành với những nguyên tắc này, tôi hy vọng mình sẽ xây dựng được phẩm giá cá nhân với một cái tâm trong sáng, bình an. Lời thề này được tôi tự nguyện đưa ra và bằng danh dự của mình".

Tương tự, trường Kinh doanh Columbia cũng đưa ra một lời thề để xác thực cho Quy tắc Danh dự (Honor Code) của họ: "Là một thành viên trọn đời của cộng đồng cựu sinh viên trường Kinh doanh Columbia, tôi xin trung thành với các nguyên tắc về sự thật, sự chính trực và lòng kính trọng. Tôi sẽ không nói dối, lừa dối, trộm cắp hoặc chấp nhận những con người như thế".

Nhiều sinh viên tốt nghiệp trường y phải đọc Lời thề Hippocrates, là cơ hội để họ tuyên bố công khai ý định của mình là thực hành y đức trong nghề nghiệp. Lời thề Olympic được đọc trong lễ khai mạc tại mỗi kỳ Thế vận hội bởi một vận động viên ưu tú, đại diện cho các vận động viên và bởi một trọng tài đại diện cho các trọng tài tham dự kỳ đại hội thể thao lớn nhất hành tinh này. Đối với các vận động viên, đó là cam kết tôn trọng luật thi đấu, không sử dụng chất cấm và thể hiện tinh thần thượng võ; đối với các trọng tài, đó là cam kết không thiên vị và tôn trọng các luật thi đấu của Olympic. Cả vận động viên lẫn trọng tài đều được chọn từ nước đăng cai, mỗi người giữ một góc lá cờ Thế vận hội trong khi đọc lời thề.

Tuyên bố ý định còn được thấy trong các lời tuyên thệ bởi các nhà

lãnh đạo chính trị, quân sự, tôn giáo, và những người chọn làm việc trong lĩnh vực công. Ngoài ra, nó cũng được tìm thấy trong những tuyên bố tranh cử và các hiến pháp quốc gia. Tuyên bố ý định hiệu quả cũng có thể được đưa ra dưới dạng câu chữ như là những phát biểu sứ mệnh cá nhân, lời thề hôn phối và những phát biểu sứ mệnh gia đình – hoặc một tình huống bất kỳ khi người ta muốn truyền đạt rõ mục đích, động cơ và hành vi có chủ ý của họ.

Tương tự như đối với mục đích chung, các mối quan hệ, tổ chức, hoặc một vai trò, tuyên bố ý định có thể được áp dụng vào một sự kiện hoặc hoàn cảnh cụ thể. Ví dụ như "Quân lệnh", lần đầu tiên được tuyên bố bởi người Phổ sau một trận đại bại trước Napoleon vào năm 1806 và được phỏng theo bởi Quân đội Hoa Kỳ vào những năm 1980. Đây là một tuyên bố hướng tới kết quả, xác định mục đích của một hoạt động quân sự cụ thể sao cho mọi binh lính không những có thể nhanh chóng nắm bắt được tầm nhìn về mục tiêu chung để hiểu rõ vai trò của anh ta trong hoạt động đó, mà còn trao cho họ sự linh hoạt trong hoạch định và thực hiện để tạo điều kiện thuận lợi cho sự đáp ứng hiệu quả nhất trước bất kỳ tình huống nào binh sĩ có thể đối mặt trên thực địa, bao gồm những cuộc điều binh không dự đoán được của kẻ thù và những thách thức được tạo ra bởi thời tiết hay địa hình.

Theo Tướng Gordon Sullivan, một Tổng Tham mưu trưởng đã nghỉ hưu của Quân đội Hoa Kỳ:

Lợi thế chiến đấu thường bị vô hiệu hóa khi bạn cố truyền đạt và xác nhận quân lệnh lên xuống các kênh trong quân ngũ. Mọi trung đội và kíp lái xe tăng đều có thông tin theo thời gian thực về những gì đang xảy ra xung quanh họ: vị trí của kẻ thù, tình hình thiên nhiên và mục tiêu hệ thống khí tài của quân địch. Một khi quân lệnh được thông suốt, các mệnh lệnh phải được truyền đến cấp thấp nhất để những binh sĩ nơi tiền tuyến khai thác triệt để các diễn biến trên chiến trường.

Đại tá Thomas Kolditz của Học viện Quân sự West Point lừng danh của Hoa Kỳ chỉ ra một lợi thế mạnh mẽ khác của "Quân lệnh": "Là Tổng Tham mưu trưởng, tôi có thể dành nhiều thời gian để liệt kê tất cả công việc cụ thể, nhưng ngay khi mọi người hiểu rõ *ý định* là gì, họ sẽ đưa ra những giải pháp của riêng họ". Kết quả của kiểu tham gia gắn kết này có thể được tìm thấy qua các ví dụ đã nêu ở phần trước của chương này, chẳng hạn như bài diễn văn "Man on the Moon" của Tổng thống John F. Kennedy hay sự cải thiện ngoạn mục thành tích của trường tiểu học A. B. Combs

Leadership Magnet, được dẫn dắt bởi Muriel Summers.

Giả Định Ý Định Tích Cực Nơi Người Khác

Hãy đối xử với người khác như thể họ là con người họ nên là, và bạn sẽ giúp họ trở thành con người đó.

Goethe

Cho đến lúc này, chúng ta đã tập trung phân tích làm thế nào tuyên bố ý định có thể xây dựng được niềm tin. Bây giờ, hãy xem xét mặt kia của đồng tiền – *Tại sao giả định ý định tích cực nơi người khác cũng có thể xây dựng niềm tin.* Cũng như chúng ta không muốn người khác giả định xấu về mình thế nào, người khác cũng không muốn chúng ta giả định xấu về họ thế ấy, bởi điều đó làm tổn hại niềm tin. Đặc biệt khi không có một tuyên bố ý định nào được đưa ra thì nơi tốt nhất để bắt đầu với một người – và cách chúng ta muốn họ bắt đầu với mình – là giả định ý định tích cực nơi người khác.

Khi CEO của PepsiCo Indra Nooyi được hỏi rằng "Lời khuyên tốt nhất bà từng nhận được là gì?", bà trả lời:

Cha tôi là một tấm gương lớn đối với tôi. Tôi học từ ông rằng trước hết tôi phải luôn giả định ý định tích cực nơi người khác, dù họ nói hay làm gì. Làm được như vậy, bạn sẽ rất ngạc nhiên khi thấy cách tiếp cận của bạn tới một người hay một vấn đề trở nên khác biệt ra sao. Khi bạn giả định ý định tiêu cực, bạn sẽ tức giận. Ngược lại, khi giả định ý định tích cực, chỉ số cảm xúc của bạn tăng lên vì bạn không còn lựa chọn ngẫu nhiên trong đáp ứng của mình. Bạn không phòng vệ, không la hét, mà bạn cố gắng lắng nghe và thấu hiểu vì trong thâm tâm bạn đang nói rằng: "Có lẽ họ đang nói gì đó với tôi mà tôi không nghe rõ". Vì vậy, "giả định ý định tích cực nơi người khác" là một lời khuyên quý báu đối với tôi.

Hầu hết các nhà lãnh đạo hiệu quả đều giả định ý định tích cực nơi người khác. Đó là sự mở rộng niềm tin xuất phát từ khuynh hướng tin của chúng ta và mở ra nhiều khả năng mà bình thường chúng ta không thể nhận ra. Tuy nhiên, giả định ý định tích cực không có nghĩa là chúng ta bỏ qua bước phân tích, mà chỉ là tạm thời trì hoãn nó, không muốn nó là điểm bắt đầu cho mọi tình huống.

Muhammad Yunus giả định ý định tích cực với niềm tin rằng lý do người nghèo của Bangladesh muốn vay tiền là để giải thoát bản thân họ và gia đình ra khỏi sự nghèo khó, và rằng họ chân thành

muốn trả nợ vay một cách có trách nhiệm và đúng hạn. Ngay cả khi họ không thể trả được nợ, ông cũng không giả định rằng họ bỏ trốn hoặc lừa dối mà cho rằng hoàn cảnh khó khăn tạm thời làm họ không trả được nợ, nhưng họ sẽ trả nợ ngay khi có thể. Giả định về ý định tốt đẹp giúp Yunus vượt lên trên lối suy nghĩ thiển cận mà nhiều người thường chỉ thấy "vấn đề" nên không thể phát triển mô thức tư duy khoáng đạt có thể làm thay đổi thế giới.

Giả định của Pierre Omidyar rằng "hầu hết mọi người về cơ bản là tốt" giúp eBay thay đổi cách thế giới thực hiện các giao dịch qua một chiều kích hoàn toàn mới. Hay giả định của Google về ý định tốt của nhân viên dẫn tới việc dành "20% thời gian làm việc để làm điều mình yêu thích" cùng những thực hành khác làm tăng lợi nhuận cho công ty dựa trên những sản phẩm có mức sinh lời cao nhất. Giả định ý định tốt mở ra cánh cửa chào đón những mối quan hệ với niềm tin cao, sự hợp tác và những thực hành làm gia tăng năng suất làm việc như việc áp dụng giờ làm việc linh hoạt hay làm việc tại nhà thay vì phải tới văn phòng.

Tất nhiên có rủi ro trong việc giả định ý định tốt. Vài người có thể có những động cơ kín đáo hay đang mưu đồ lừa dối bạn. Họ có thể cố tình đưa bạn vào thế bất lợi, làm bạn mất uy tín, hoặc đánh cắp hay chiếm đoạt ý tưởng của bạn. Đó là lý do tại sao cuốn sách này viết về "niềm tin thông minh" – về việc gắn khuynh hướng tin của bạn với sự phân tích trước khi đưa ra những chọn lựa niềm tin. Tuy nhiên, cần nhớ rằng hành động của một số ít những kẻ vi phạm, dù bị báo chí nói đến với tần suất cao và choán chỗ lớn trong tâm trí người tiêu dùng, không nhất thiết là đại diện cho chuẩn mực chung. Ngoài ra, bạn cũng cần nhớ rằng dù có rủi ro khi giả định ý định tốt, nhưng giả định ý định xấu thì rủi ro càng lớn hơn, và khi làm thế, bạn tự gạt mình ra khỏi những khả năng sáng tạo vô tận, khỏi năng suất và sự tiếp cận sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui chỉ có trong những mối quan hệ có niềm tin cao.

Chính hành động giả định ý định tốt nơi người khác làm thay đổi động lực của mọi mối quan hệ. Nó có tác động qua lại và dẫn tới hành vi xây dựng niềm tin. Nó tạo ra một vòng lặp của niềm tin và sự tự tin hướng lên thay vì một vòng lặp của sự hoài nghi và mất niềm tin hướng xuống dưới.

CEO của PepsiCo Indra Nooyi bảo chúng tôi: "Tôi có một đội mười ba nhà quản trị điều hành tuyệt vời. Và điều hay nhất về họ là tôi biết rằng từng người trong số họ đều muốn tôi thành công". Đó chắc chắn không phải là dấu chỉ tiêu biểu trong một tổ chức niềm

tin thấp, nơi các CEO thường lo lắng nhìn xuyên qua vai họ để theo dõi những người có ý định "cưa" ghế của họ. Nhưng vì Nooyi giả định ý định tích cực và tự do mở rộng niềm tin tới các thành viên trong đội của mình, đến lượt mình, họ lại thể hiện niềm tin ấy với nhau. Một hành vi xây dựng niềm tin phát sinh giả định của Nooyi là việc bà gởi thư cho các bậc cha mẹ của các thành viên trong đội của mình. Bà nói: "Những người cha người mẹ này chưa bao giờ nhận được một tấm thiệp chúc mừng nào về con của họ kể từ khi những người này rời ghế nhà trường và bây giờ, họ đã ở vào tuổi bốn mươi và năm mươi. Các bậc cha mẹ này cần nhận được tin tức về tất cả những điều thú vị mà con cái họ đang làm. Trong các bức thư, tôi đều tập trung vào những điều tích cực – về lý do tại sao tôi tuyển dụng họ vào đội ngũ của mình và tôi biết ơn họ ra sao, trong vai trò là những bậc cha mẹ, về việc đã nuôi nấng, dạy dỗ một người con tuyệt vời và giờ đã trở thành một con người có sức ảnh hưởng tích cực đối với tôi và công ty của chúng tôi". Vòng lặp hướng lên này phát triển ngày càng lớn hơn khi Nooyi động viên khuyến khích đội ngũ của bà làm điều tương tự với nhân viên của họ.

Một Nơi Tốt Đẹp Hơn Để Bắt Đầu

Khi nhân viên của phòng ban này được yêu cầu gặp gỡ những nhân viên của phòng ban khác trong cùng tổ chức, hai bên thường bắt đầu với giả định ý định tiêu cực về nhau: "Ý định ẩn giấu của các anh là gì? Động cơ thực ở đây là gì? Chúng tôi nghĩ các anh đang cố giành miếng bánh lớn hơn (ở đây hãy hiểu là 'ngân sách'). Bạn đang cố định vị chính mình, nhóm của mình, đội của mình theo cách bạn sẽ giành được nhiều hơn và 'bên kia' nhận được ít hơn". Nhưng hãy nghĩ về điều này, khi bạn đang làm việc trong những đội nhóm tương thuộc lẫn nhau trong cùng công ty, liệu có tốt hơn không khi bạn bắt đầu với giả định ý định tích cực của phía "bên kia", rằng họ có tính cách, năng lực giống như bạn và cả hai đều đang cố gắng giúp công ty thành công theo cách mà mọi người cùng thắng?

Chúng tôi tin vào năng lực và ý định tốt đẹp của nhau.

- Trích từ Tuyên ngôn về Mục đích, Giá trị và Nguyên tắc của P&G

Một số người có thể cho rằng cách tiếp cận này (giả định ý định tích cực nơi người khác) là ngờ nghệch. Nhưng quan sát của chúng tôi tiết lộ rằng những nhà lãnh đạo giỏi nhất, những đội ngũ giỏi nhất, những công ty tốt nhất đều bắt đầu từ tiên đề này

và qua đó tạo ra hành vi đúng đắn mà họ đang tìm kiếm. Những người giả định ý định tiêu cực nơi người khác ngay từ đầu thường tạo ra đúng hành vi mà họ e sợ. Họ phá hủy cơ hội tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui, và thường dẫn tới một giao dịch hay một mối quan hệ thất bại.

Ở từng tình huống cụ thể, chúng ta nhận thấy với người thiếu sự tín nhiệm thì tốt hơn hết là không nên giả định ý định tốt nơi họ và cần cảnh giác về việc chúng ta có nên đi xa hay đi nhanh với họ không. Nhưng nhìn chung, giả định ý định tích cực ở đồng nghiệp, đội nhóm, tổ chức, đối tác, nhà cung cấp, vợ/chồng, con cái, và những người khác rõ ràng là cách tiếp cận tốt hơn – một điểm bắt đầu thịnh vượng hơn, nhiều năng lượng hơn và niềm vui hơn.

Câu hỏi suy ngẫm

• Khi còn nhỏ hay lúc đã trưởng thành, bạn có bao giờ gặp trường hợp ý định của mình không được hiểu đúng không? Điều đó làm bạn cảm thấy thế nào? Có sự khác biệt nào không nếu ý định của bạn đã được hiểu đúng?

• Bạn có bao giờ giả định động cơ xấu một phần hay toàn bộ ở người khác không? Bạn có bao giờ lấy làm ngạc nhiên khi vỡ lẽ rằng giả định của mình đã sai?

• Bạn có trải nghiệm gì khi làm việc với những người có giả định ý định tốt về người khác? Bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu họ không làm vậy?

• Nếu bạn không hài lòng với ý định của mình, bạn sẽ thay đổi nó như thế nào? Thay đổi đó có đáng để bạn thực hiện không? Liệu không thay đổi có tốt hơn không?

Chương 7

Hành động 4: Làm những gì mình nói

Hãy thực hiện những gì bạn nói bạn sẽ làm. Sự tín nhiệm của bạn chỉ có thể được xây dựng theo thời gian, và từ lời nói, hành động của bạn trong quá khứ.

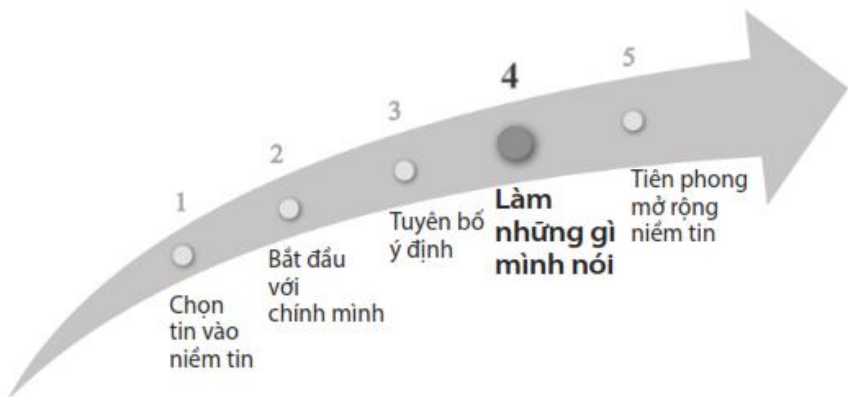
MARIA RAZUMICH-ZEC

Phó Chủ tịch, Chuỗi khách sạn Hongkong - Shanghai

Quyền lực chỉ được hiện thực hóa khi lời nói và hành động sóng đôi với nhau.

HANNAH ARENDT

Học thuyết gia chính trị người Đức



Cũng quan trọng như hành động tuyên bố ý định nhằm xây dựng niềm tin, mọi cố gắng của bạn sẽ không có tác dụng nếu bạn không theo sát và thực hiện ý định của mình; nói cách khác, nếu nói không đi đôi với làm.

Trong cuộc trò chuyện vừa mới đây với chúng tôi, CEO của một tập đoàn công nghệ có trụ sở tại Pháp chia sẻ một sự hiểu biết rất sâu sắc:

Chúng tôi hoạt động ở một trăm tám mươi quốc gia và có nhân viên thuộc hơn năm mươi quốc tịch khác nhau. Dù mọi người đều đồng thuận với các giá trị cốt lõi như luôn làm điều đúng, nhưng họ không nhất thiết phải đồng tình với từ "đúng", vì hiểu biết của họ khác nhau tùy theo văn hóa và hoàn cảnh của mỗi người. Vì thế, để đánh giá nhân viên, chúng tôi chỉ đơn giản hỏi rằng: "Anh/chị có làm điều anh/chị đã nói không?". Đây mới là hành vi được xem trọng trong mọi nền văn hóa, mọi hệ thống niềm tin, và bởi mọi quốc tịch. Đây là những gì giúp chúng tôi biết liệu chúng tôi có thể tin tưởng được một nhân viên nào đó hay không. Và đó là cách tốt nhất giúp chúng tôi đánh giá được hiệu quả làm việc của nhân viên và của công ty trước các kỳ vọng toàn cầu và đặc trưng văn hóa khác nhau.

Tư tưởng sâu sắc của vị CEO ấy rất phù hợp với trải nghiệm của chúng tôi. Chúng tôi nhìn thấy điều đó ở mọi quốc gia, văn hóa, tôn giáo, và quan điểm sống ở khắp nơi trên thế giới. "Nói đi đôi với làm" được nhìn nhận như là một giá trị và một thước đo đầy ý nghĩa của hành vi xây dựng niềm tin qua sự tương tác với người khác.

Các phiên bản "Nói đi đôi với làm" từ khắp nơi trên thế giới

Đạo Hồi: "Hãy hoàn thành những lời hứa và cam kết của mình."

Đạo Do Thái: "Ngươi phải thực hiện những gì thốt ra từ miệng ngươi."

Đạo Thiên Chúa: "Nước Trời không dành cho những kẻ tuyên xưng Ta bằng lời, mà dành cho những kẻ tuyên xưng Ta bằng hành động."

Đạo Hindu: "Tôi hành động như lời tôi nói và sống vì lời nói của mình."

Đạo Phật: "Dù người có đọc bao nhiêu lời thiện lành, nói bao nhiêu lời cao quý, cũng không Trời Phật nào chứng cả nếu người không hành động theo những gì mình nói."

Đạo Khổng: "Người quân tử khiêm nhường trong ngôn từ, nhưng vĩ đại trong hành động."

Chủ nghĩa Nhân văn: "Trước tiên hãy là người tử tế: giữ lời hứa, coi trọng lời thề, và sống chết với những gì đã giao kết."

Triết học Hy Lạp: "Trước hết hãy cho mọi người biết mình là con người như thế nào; sau đó, hãy hành động như con người đó."

Ngạn ngữ Ả-rập: "Lời hứa là đám mây; hoàn thành nó là cơn mưa."

Một Chuẩn Mực Toàn Cầu

Vì "nói đi đôi với làm" là một chuẩn mực toàn cầu trong xây dựng niềm tin, nên hành động này trở thành yếu tố đánh giá chủ đạo về hiệu quả làm việc và cũng là yếu tố thúc đẩy sự hợp tác trong bối cảnh đa quốc gia, đa văn hóa ngày nay. Anita Borate và Joyoti Banerji thuộc Viện Great Place to Work xác định sự kết nối này là một trong những bài học chính được rút ra trong nghiên cứu năm 2010 về "Những công ty Ấn Độ tốt nhất đáng để làm việc":

Những nơi làm việc tốt nhất khác biệt hóa chính mình bằng cách đảm bảo độ tín nhiệm cao nhất của ban quản trị. Mọi nhân viên đều muốn làm việc cho những ban quản trị đáng tin cậy và giữ cam kết. Điều thú vị là điểm của hai mươi lăm công ty tốp đầu là 92% cao hơn hai mươi lăm công ty tốp dưới cùng cho câu "Hành động của ban quản trị đi đôi với những gì họ nói", và 90% cao hơn với câu "Ban quản trị làm đúng những gì đã hứa".

"Nói đi đôi với làm" được dựa trên nguyên tắc về tính chính trực và sự tương đồng. Đối nghịch với hành động này là không làm những gì mình đã nói. Các hành động và hành vi giả tạo bao gồm hứa quá lời và làm dưới mức cam kết, là từ bỏ cam kết, bào chữa cho sự thất hứa, đưa ra những cam kết "mềm" để tạo hy vọng nhưng trốn tránh trách nhiệm, và thực hiện những hành động không liên quan đến kết quả.

Chúng ta làm điều mình đã nói.

Quy tắc ứng xử của Levi Strauss & Co.

Các nhà lãnh đạo và những tổ chức hiệu quả nhất rất ý thức về

tầm quan trọng của hành động dựa trên niềm tin thông minh. Trên thực tế, bằng chứng về việc nói đi đôi với làm giúp họ hoàn thành công việc với tốc độ cao và hiệu quả vượt trội mà nhiều nơi khác không theo kịp. Khi chúng tôi hỏi Grady Rosier, CEO của công ty McLane, rằng Warren Buffett can đảm ra sao khi mua lại công ty dịch vụ thực phẩm của Rosier với giá 23 tỷ đô-la chỉ với một cái bắt tay – trong chưa đầy một tháng và cũng không cần kiểm toán chính thức – Rosier trả lời chúng tôi:

Buffett biết rõ uy tín của chúng tôi. Và uy tín đó cũng đơn giản thôi. Tôi luôn luôn làm những gì tôi nói, dù kết quả tốt hay xấu, và mọi người trong công ty cũng thế, chúng tôi sẽ làm đúng những gì chúng tôi đã nói. Nếu phải trả tiền vì điều đó, chúng tôi vẫn làm, vì đó là uy tín của chúng tôi… Sau khi thương vụ được chốt lại, chúng tôi đi ăn tối với nhau đơn giản như một thủ tục chúc mừng thương vụ thành công. Và trong bữa ăn tối đó, Buffett nói về chúng tôi thế này: "Đây là những người tốt, và tôi tin tưởng họ. Chúng tôi sẽ tiếp tục và mối quan hệ này sẽ đơm hoa kết trái" . Và thực tế là thế!

John Mackey ghi nhận:

Là đồng sáng lập và CEO của Whole Foods Market, tôi là người được nhìn thấy nhiều nhất trong công ty… Tôi biết trong những gì tôi nói và làm, mọi thành viên trong đội ngũ của chúng tôi đều quan sát và cân nhắc liệu họ có thể tin tưởng tôi và sứ mệnh của công ty hay không. Tôi luôn hiện diện trước mắt họ. V ì vậy , nói đi đôi với làm là điều rất quan trọng .

Tạo ra kết quả như đã hứa – tức làm những gì mình đã tuyên bố – thường tạo ra niềm tin nhanh hơn bất cứ hành động nào khác. Điều này đặc biệt đúng trong những hoàn cảnh khó khăn.

Trong cuốn *It's Not What You Say… It's What You do*, chuyên gia tư vấn quản trị Laurence Haughton kể có lần công ty Level 3 Communications, một nhà cung cấp dịch vụ Internet có tiếng, làm những gì họ nói họ sẽ làm, cho dù rất là khó khăn. Vào năm 1998, Level 3 được bình chọn là "Công ty khởi nghiệp được tài trợ vốn tốt nhất trong lịch sử", sau khi gọi vốn được 14 tỷ đô-la trong một ngành công nghiệp thu hút đến 757 tỷ đô-la đầu tư trong vòng bốn năm, từ năm 1996 đến năm 2000. Nhưng rồi bong bóng công nghệ nổ tung, thị trường sụp đổ, và điểm số chứng khoán của các công ty truyền thông cáp quang bị tàn phá thê thảm, hầu hết đều tuyên bố phá sản. Điều này tưởng chừng cũng xảy ra với Level 3, nhưng ban lãnh đạo công ty quyết định rằng họ phải có trách nhiệm với các bên liên quan của mình. CEO James Crowe

giải thích: “Chúng tôi có nghĩa vụ. Chúng tôi nợ các nhà đầu tư, khách hàng, và nhân viên của mình… Bạn phải làm những gì bạn nói bạn sẽ làm”. Và họ đã làm như thế. Mặc dù vốn hóa thị trường của họ chưa bao giờ đạt tới mức như trước khi bong bóng vỡ, nhưng Level 3 đã giữ lời hứa. Kết quả là ngày nay, Level 3 là một trong sáu nhà cung cấp Internet cấp I duy nhất trên thế giới, với một trong những mạng chuyển tiếp IP lớn nhất Bắc Mỹ và châu Âu, doanh thu hằng năm hơn 3,5 tỷ đô-la.

Sau khi chia sẻ câu chuyện về Level 3, Haughton nhận xét: “Cam kết có nghĩa là đừng bao giờ yêu cầu bên kia ‘thông cảm’. Mọi nhà quản lý đều phải sẵn sàng đứng lên nhận trách nhiệm và nói: ‘Sức mạnh và quyết tâm thực hiện lời hứa là trách nhiệm của tôi. Mọi lời hứa của chúng tôi đều có tên của tôi trong đó’”.

Đạt kết quả như đã hứa ngay cả trong hoàn cảnh khó khăn tạo ra sự khác biệt về lượng cho Firoz “King” Husein, ông chủ gốc Ấn Độ của công ty Span Construction ở Madera, California. Vài năm trước đây, Husein đối mặt với một bài kiểm tra khó về niềm tin bởi một khách hàng lớn, Costco Wholesale. Những trì hoãn vì các nguyên nhân không thể đoán trước đã tạo ra thách thức lớn cho công ty ông trong việc hoàn tất một nhà kho trong vòng một trăm mười ngày trước ngày khai trương đã được Costco công bố. Nguyên tắc điều hành riêng của Husein là không bao giờ buộc nhân viên làm ngoài giờ vào ngày Chủ nhật. Tuy nhiên, ông cam đoan với đội giám sát xây dựng của Costco rằng ông sẽ làm những gì ông đã cam kết và sẽ hoàn thành dự án đúng hạn bằng cách tăng thêm người và làm thêm giờ. Cách tiếp cận đó làm Costco lo lắng vì họ cảm thấy làm việc trong ngày Chủ nhật là cần thiết. Nhưng Husein tự tin vào cách sắp đặt của mình mạnh mẽ đến độ các nhà quản lý của Costco quyết định tin vào ông. Và Span đã hoàn thành công trình đúng hạn. Theo lời của Husein về sau: “Dù đó không phải là ý định của tôi khi ấy, nhưng kể từ ngày hôm đó, sự tôn trọng và niềm tin của ban giám đốc Costco vào chúng tôi đã gia tăng đáng kể. Chúng tôi hoàn thành đúng hạn nhưng không làm thêm vào các ngày Chủ nhật. Họ biết chúng tôi không đánh đổi các nguyên tắc của mình, nhưng vẫn làm tròn các cam kết”.

Niềm tin và sự tín nhiệm mà Husein có được bằng cách làm những gì ông đã cam kết trong khi vẫn tôn trọng các nguyên tắc lãnh đạo của mình đã giúp công ty ông nhận được những hợp đồng xây dựng hơn năm triệu mét vuông các tòa nhà và kho hàng cho Costco ở Bắc Mỹ, châu Á, châu Âu và Úc trong hai thập niên sau đó.

Giữ lời là nguyên tắc sống của tôi. Tôi không thể kể có bao nhiêu lần tôi hứa và muốn từ bỏ, nhưng cuối cùng lần nào tôi cũng hoàn thành bằng mọi giá, vì với tôi, rút lui không bao giờ là một chọn lựa. Nếu tôi đã cam kết làm điều gì đó, lý do duy nhất tôi không hoàn thành được nó là vì tôi bệnh đến mức không nhấc nổi người.

Oprah Winfrey

Sức Mạnh Của Sự Kết Hợp Nói Và Làm

Hành động niềm tin thông minh thứ ba ("Tuyên bố ý định") và thứ tư ("Làm những gì mình nói") là cặp hành vi có sức mạnh cực kỳ to lớn. Chúng tương tự như hai cú đánh bằng hai nắm đấm liên tiếp: bạn tuyên bố ý định của mình, và bạn thực hiện những gì bạn đã nói. Đó là sự kết hợp có sức mạnh to lớn nhất để hạ gục sự hoài nghi và sự mất niềm tin.

Một trong những cách dễ nhất để hiểu rõ sức mạnh của lối tiếp cận dựa vào hành động kép này là xem xét bốn khả năng bạn có thể kết hợp *nói* và *làm*. Khi xem xét mỗi khả năng, nên nhớ *nói* là tuyên bố ý định, *làm* là thực hiện nó. *Nói* là lời nói; *làm* là hành động. *Nói* là miệng nói; *làm* là tay vung, chân bước. *Nói* là hứa; *làm* là hoàn thành. Theo cách nói của cộng sự Roger Merrill của chúng tôi, thì: "Đưa ra cam kết (*nói*) sẽ tạo hy vọng; giữ cam kết (*làm*) sẽ xây dựng niềm tin". Khi đọc phần dưới đây, bạn hãy suy nghĩ xem từng khả năng có thể ảnh hưởng ra sao tới sự đánh giá của người khác trong việc quyết định liệu có nên tin tưởng bạn hay không – hoặc ảnh hưởng tới sự đánh giá của bạn như thế nào khi bạn quyết định liệu có nên tin tưởng một ai đó hay không.

Khả năng 1: Nói ít làm ít – hứa dưới mức trung bình

Những người này không nói nhiều và không làm nhiều, không tạo hy vọng cũng không xây dựng niềm tin. Điều này có thể được nhận thấy qua việc nhân viên nói dối, né tránh hoặc cố tình làm không tới nơi tới chốn để không "bị" giao việc lần sau. Đây là những kẻ không gắn kết, những kẻ "đã chết nhưng chưa chôn" đối với tổ chức, họ chỉ làm ở mức tối thiểu để có tên trên bảng lương. Họ không có thương hiệu cá nhân, không cam kết gì, không đại diện cho ai hay điều gì cả, và không thiết lập kỳ vọng gì đối với bản thân. Hành vi của họ thường làm mất niềm tin từ từ theo năm tháng thay vì ngay lập tức.

Khả năng 2: Nói nhiều làm ít – hứa nhiều nhưng làm chẳng bao nhiêu

Ở khả năng này, người ta đưa ra mọi loại lời hứa và cam kết đủ thứ nhưng không thực hiện đầy đủ những gì đã nói. Họ nói không đi đôi với làm. Họ mâu thuẫn với chính mình – hành động của họ không khớp với lời nói; họ không làm những gì họ nói họ quý trọng. Như người dân Texas thường ví von: "Thùng rỗng kêu to". Khôi hài là, dù khả năng thứ nhất chẳng thể xây dựng niềm tin, nhưng còn tốt hơn khả năng thứ hai, vốn chỉ phá hủy niềm tin vì nó biến mọi hy vọng được truyền cảm hứng qua lời hứa thành sự hoài nghi lớn.

Ví dụ dễ thấy nhất của việc hứa rất nhiều nhưng làm chẳng được bao nhiêu là việc các chính trị gia đưa ra vô số lời hứa khi vận động tranh cử nhưng rồi không giữ lời hứa sau khi đắc cử. Theo Chỉ số Niềm tin được công bố năm 2011 bởi GfK, tổ chức nghiên cứu thị trường lớn nhất nước Đức, làm chính trị là nghề có chỉ số niềm tin thấp nhất trong số hai mươi nghề được khảo sát tại mười chín quốc gia. Một ví dụ khác là các tổ chức có tuyên bố sứ mệnh/giá trị cốt lõi không gì khác hơn ngoài những dòng chữ hoa mỹ treo tường. Cũng có những công ty không sống đầy đủ với những phát biểu sứ mệnh/giá trị cốt lõi của họ nhưng đang nỗ lực lấp đầy khoảng cách đó. Những nỗ lực chân thành, có trọng tâm của họ có tác dụng xây dựng niềm tin. Tuy nhiên, tạo ra một tuyên bố sứ mệnh và xem nhẹ nó cũng không phải không có hại, mà nó thực sự phá hủy niềm tin. Cho nên, không tuyên bố ý định còn tốt hơn là tuyên bố mà không thực hiện. Tổ chức không tạo ra tuyên bố sứ mệnh/giá trị cốt lõi sẽ tốt hơn tạo ra mà không quan tâm gì tới việc thực hành chúng.

Nhà lãnh đạo nuôi dưỡng niềm tin bằng cách chứng tỏ rằng mình là người đáng tin cậy. "Hãy nghe những gì tôi nói, chứ không phải việc tôi làm" chẳng mang lại điều gì tốt đẹp cho tổ chức cũng như mọi nơi khác. Những phát biểu sứ mệnh hứa hẹn sự chính trực, cởi mở và công bằng (kiểu như Enron đã làm) không có ý nghĩa gì nếu hành động của giới lãnh đạo là bất lương và đồi bại.

Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka Các tác giả sách kinh doanh

Khả năng 3: Nói ít làm nhiều – hứa vừa phải nhưng làm hơn kỳ vọng

Người ta không nói nhiều, nhưng họ làm tới kết quả. Đây là một khả năng tốt vì nó xây dựng được niềm tin; nhưng nó sẽ không nhanh như khả năng thứ tư (sẽ được trình bày ngay sau đây), vì những người xung quanh không ý thức được những gì đang diễn

ra và thường không thấy kết quả được làm tròn. Ngoài ra, lời hứa vừa phải thường không tạo ra sự đột phá, cũng không tạo ra nhiều hy vọng. Mặc dù khả năng thứ ba có thể tạo ra chút hy vọng về kết quả đều đặn trong tương lai, nhưng nó không mang lại hy vọng (hoặc năng lượng hay niềm vui) bằng loại hy vọng được tạo ra bởi những cá nhân và tổ chức có tôn chỉ hoạt động và tuyên bố nó một cách rõ ràng, và hoàn thành nó với kết quả xuất sắc. Song, xin nhắc lại rằng hứa vừa phải và làm hơn kỳ vọng tốt hơn điều ngược lại (tức hứa nhiều nhưng làm chẳng được bao nhiêu), nhưng không có cách tiếp cận nào mang lại kết quả niềm tin cao như khả năng thứ tư.

Người ta kháo nhau rằng trong kinh doanh, các công ty phải khôn ngoan hứa ít làm nhiều. Nhưng trên thương trường đông đúc khốc liệt này, đó là tấm vé một chiều đưa bạn tới chỗ lãng quên.

Rick Barrera Tác giả sách kinh doanh

Khả năng 4: Nói nhiều làm nhiều – hứa nhiều và làm hơn kỳ vọng

Người ta *nói* những gì họ sẽ làm và họ chắc chắn *thực hiện* điều đó. Họ nói đi đôi với làm – một cách rất tự tin. Họ phát ra tín hiệu ý định của mình (tạo niềm hy vọng), và họ thực hiện đến cùng (xây dựng niềm tin). Bạn nghe đối tác công ty nói rằng họ sẽ giao hàng cho bạn vào ngày 15 của tháng – và hàng được giao trước ngày 15; hoặc giám đốc nhân sự hứa xem lại chính sách phúc lợi nhân viên trước cuộc họp hội đồng quản trị sắp tới – và tới trước cuộc họp, một khảo sát đã được thực hiện xong cùng với một đề xuất trong tay; hoặc vợ/chồng, đối tác, đồng nghiệp hay bạn bè đồng ý gặp bạn vào 6 giờ 30 – và họ có mặt đúng hoặc trước đó vài phút; hoặc cha/mẹ hứa với con một chuyến đi chơi công viên vào thứ Bảy – và mọi việc diễn ra đúng như thế, bất kể điều gì có thể xảy ra làm trở ngại lịch trình của họ.

"Hứa và thực hiện" là sự kết hợp sức mạnh của *nói* và *làm*, nó làm tăng niềm tin nhanh hơn nhiều so với bất kỳ cách tiếp cận nào khác vì nó giúp người khác kỳ vọng và xây dựng niềm tin quanh những gì bạn cam kết làm, thừa nhận và chúc mừng khi bạn hoàn thành nó. Và khi *lời nói* – hay tuyên bố ý định – đi kèm với lý do *tại sao* và *cái gì* được diễn giải một cách rõ ràng, ân cần, nó sẽ đặt nền tảng niềm tin trong tính cách và năng lực của bạn.

Một minh họa hay về việc "hứa và thực hiện" là Wipro. Theo tờ *BusinessWeek,* phương châm hành động của họ là "cung cấp chất

lượng vượt trội với mức giá thấp hơn nhiều – và còn hơn thế nữa".

Một ví dụ nổi bật khác là Apple. Hãy tưởng tượng ra sự đáp ứng của công chúng khi Steve Jobs nói "Và thêm một điều nữa…" khi ông sắp kết thúc phần trình bày tại diễn đàn Macworld hay Hội nghị các Nhà Phát triển Phần mềm Apple Toàn cầu, gần như chắc chắn đó là tín hiệu ông sắp sửa công bố một sản phẩm mới nữa của Apple. Trên thực tế, mỗi màn giới thiệu sản phẩm của Apple đều thu hút sự quan tâm và tạo ra sự phấn khích lớn cho công chúng, và Apple luôn làm được như vậy – và hơn thế nữa – với những sản phẩm tuyệt vời.

Hay như cách BMW, hãng xe hơi, xe gắn máy và nhà sản xuất động cơ của Đức, đã tạo ra sự phấn khích và hy vọng qua lời hứa tạo ra "cỗ máy biết chạy tốt nhất", và họ đã thực sự làm được như thế. Còn chuỗi khách sạn Ritz-Carlton thì tuyên bố: "Chúng tôi là những con người lịch lãm phục vụ những con người lịch lãm" – và nhờ hiện thực hóa nó bằng ba lời hứa và mười hai quy tắc phục vụ được diễn giải rõ ràng, họ tạo điều kiện cho nhân viên cung cấp dịch vụ xuất sắc cho các vị khách hàng đẳng cấp của mình. Visa nói với chúng ta rằng "bất kỳ nơi nào bạn muốn", và thực tế họ là như vậy. Ngày nay, Visa là thẻ tín dụng được nhiều người sử dụng nhất và được chấp nhận rộng rãi nhất trên thế giới. Rõ ràng sự kết hợp nói/làm truyền cảm hứng niềm tin lớn lao và tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui ở khắp mọi nơi, trên thương trường, trong công sở, và trong mọi mối quan hệ cá nhân của chúng ta.

Greg:

Nhiều năm trước, cha mẹ tôi lần lượt qua đời và để lại ngôi nhà ở Phoenix cho anh tôi và tôi. Quyết định phải làm gì với ngôi nhà trở thành một vấn đề đầy cảm xúc đối với hai anh em chúng tôi. Sau nhiều tháng trì hoãn, cuối cùng chúng tôi cùng nhau xem xét hoàn cảnh. Chúng tôi bàn về các khả năng có thể, cố giữ lấy ngôi nhà khi không ai trong chúng tôi sống ở đó là điều phi thực tế. Cho thuê dường như cũng không hợp lý. Cuối cùng, chúng tôi quyết định bán nhà. Nhưng thị trường địa ốc Arizona lúc đó đang rớt giá thê thảm, thấp nhất trong vòng ba mươi năm qua, và chúng tôi không biết mình sẽ bán như thế nào.

Ý nghĩ đầu tiên của tôi là chúng tôi nên tự bán ngôi nhà để không phải trả tiền hoa hồng môi giới. Vợ tôi, Annie, lập tức bảo tôi rằng đó không phải là một ý kiến hay. Cô ấy khuyên chúng tôi nên liên hệ với

một vài người bạn của gia đình và hai mẹ con nhà nọ (Joan và Lynn) đang làm trong lĩnh vực bất động sản để nhờ họ bán giùm. Với tôi, buông bỏ là điều khó khăn, nhưng tôi tin Joan và Lynn hoàn toàn, thậm chí tôi đã cười khi họ bảo tôi rằng họ sẽ bán được nó trong vòng một tháng. Cuối cùng, họ đã chứng minh rằng tôi đã đánh giá thấp khả năng của họ nhưng họ xứng đáng với niềm tin của tôi.

Hãy nói về việc làm những gì mình nói! Joan và Lynn nhận yêu cầu của tôi và đã dạy tôi biết thế nào là năng lực. Trong vòng vài giờ sau đó, một nhóm từ thiện có mặt và dọn dẹp sạch sẽ mấy món đồ đạc cũ, một người thợ sơn đưa cho tôi báo giá, người lót sàn lấy số đo để lót thảm mới, còn người làm vườn thì đi lại trong vườn và quan sát. Một tuần sau, thảm mới được lót xong và tường được sơn mới toàn bộ. Joan và Lynn mang vào nhiều vật dụng mới cho nhà tắm và bếp, cùng nhiều cây cảnh và đồ trang trí khác để làm đẹp cho ngôi nhà. Trong vòng chín ngày, mọi việc được hoàn tất và một tấm biển "Bán nhà" được treo phía trước.

Và vụ này xuất sắc ở chỗ giữa lúc thị trường bất động sản đang ở mức thấp nhất trong lịch sử của Phoenix, trong vòng một tuần – đúng một tuần! – Joan và Lynn không chỉ nhận được một mà là hai đề nghị mua ngôi nhà. Họ thực hiện một thỏa thuận kín, và khoản tăng thêm trong giá bán cao hơn gấp nhiều lần số tiền chúng tôi từng do dự bỏ ra để làm đẹp ngôi nhà. Nhóm môi giới bất động sản hai - mẹ - con này đã bán ngôi nhà của chúng tôi trong vòng bảy ngày – với giá cao hơn giá thị trường! Trải nghiệm này là một trong những ví dụ nổi bật về niềm tin thông minh. Nghĩ lại, tôi vẫn còn nguyên cảm giác hưng phấn!

Điều Gì Xảy Ra Nếu Bạn Không Làm Được Những Gì Đã Hứa?

Điều gì xảy ra nếu bạn không thể làm tròn một lời hứa? Điều gì sẽ xảy ra nếu hoàn cảnh thay đổi hay một điều gì đó xuất hiện làm bạn hoàn toàn không thể thực hiện được những gì bạn đã hứa?

Một trong những câu trả lời là hãy tạo ra, ngoài giao kết chính, "phụ lục" về mối quan hệ với niềm tin – phản ánh thực tế thế giới đang thay đổi nhanh chóng ngày nay. Như chúng tôi đề cập trong Chương 6, do công nghệ thay đổi nhanh (cả hai chiều, làm cuộc sống vừa dễ hơn vừa khó hơn), các hợp đồng thuê ngoài ngày nay cần được soạn thảo khác hẳn so với trong quá khứ. Vì lẽ, trước đây việc tiên đoán chính xác – có lẽ đến 80%, 90% – các dịch vụ và giá trị hợp đồng trong một giai đoạn năm năm là điều khả thi, ngày nay độ chính xác trong tiên đoán ấy giảm đi thấp hơn một nửa. Vì

thế, bằng cách tạo mối quan hệ với niềm tin, ít nhất chúng ta có thể tin cậy lẫn nhau khi một trong hai bên gặp trở ngại bất ngờ dẫn đến không thể làm tròn cam kết. Không có niềm tin – hoặc có niềm tin thấp – những thách thức mới được nhìn qua lăng kính của sự mất niềm tin và hoài nghi, và khó lòng các bên nghĩ ra được những giải pháp mới, chứ chưa nói tới việc tạo ra và thực hiện chúng.

Cách khác là hãy khôn ngoan trong việc đưa ra các cam kết của mình. Nên nhớ rằng không nhà lãnh đạo nào dám đảm bảo hiệu quả kinh doanh cụ thể của công ty hoặc thị trường sẽ không thay đổi, hay sẽ không có đối thủ mới nào bước vào sân chơi với một công nghệ tiên tiến hơn buộc công ty phải tự làm mới chính mình. Nhưng nói gì thì nói, tuyên bố ý định rất quan trọng trong niềm tin thông minh. Vì vậy, chúng ta cần phải khôn ngoan và cân nhắc thận trọng trong tuyên bố ý định trên phương diện sự tập trung, nỗ lực, sự quan tâm chăm sóc, và những kết quả khả thi. Nghiên cứu của Viện Gallup cho thấy niềm tin là cơ sở cho sự hợp tác tốt đẹp theo nghĩa nó giúp cả hai bên "tập trung vào các nghĩa vụ của mình đối với bên kia và tự tin rằng bên kia cũng sẽ làm tròn nghĩa vụ của họ đối với mình".

Nói chung, hãy lượng sức mình. Khả năng tối đa của bạn đến đâu chỉ nên hứa đến đó và tập trung hoàn thành những gì đã hứa. Tuy nhiên, đừng dùng chiêu trò hứa dưới khả năng để rồi "ghi điểm" khi thực hiện cao hơn những gì đã hứa. Bạn có thể được khen ngợi một lần, nhưng sự mất niềm tin là kết quả khủng khiếp không gì cứu vãn nổi.

Đồng nghiệp Alan Fine của chúng tôi đưa ra một lời khuyên hữu ích khác mà anh gọi là "SayDoCo", nghĩa là: *Nói (Say)* những gì bạn sẽ làm; *Làm (Do)* những gì bạn nói, và *Truyền đạt (Communicate)* hay *thông báo kịp thời* nếu bạn thấy không thể làm điều mình đã nói. Bằng cách truyền đạt nhanh chóng và minh bạch khi bạn nhận ra rằng bạn thực sự không thể làm những gì bạn đã nói, bạn không chỉ định nghĩa lại các kỳ vọng mà còn giúp các bên liên quan hiểu vấn đề kịp thời, tái thảo luận để tìm kiếm những phương án có thể thay thế khác. Trong cuốn *You Already Know How to Be Great,* Alan viết:

SayDoCo là mạch sống của các tổ chức, là chìa khóa của tốc độ ra quyết định (tốc độ và sự chính xác trong việc ra quyết định) và thực thi. Đó là cách mọi người tương tác với nhau để đạt được những thành quả có thể tiên đoán được và bền vững. Khi thực hành SayDoCo, sự trao quyền, sự tham gia, niềm tin và sự tín nhiệm tự

nhiên tăng lên. Khi họ không có SayDoCo, những yếu tố hiệu năng cao này sẽ suy giảm hoặc biến mất .

Tận cùng là, hãy thiết lập các mối quan hệ niềm tin, chỉ đưa ra những cam kết mà bạn tự tin có thể làm tròn, thông báo một cách rõ ràng và minh bạch nếu bạn không thể thực hiện cam kết vì bất cứ lý do gì, và thỏa thuận lại lịch trình hoặc thương lượng lại các giải pháp có thể thay thế khác. Làm được điều này là bạn giữ được niềm tin – với cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng, nhân viên, đối tác, con cái và bạn bè của bạn.

Uy Tín Và Thương Hiệu

Lý do làm những gì bạn nói tạo ra sự khác biệt to lớn trong thành công cho bản thân hay tổ chức của bạn vì đây là yếu tố kiến tạo danh tiếng rất quan trọng. Nó xác định thương hiệu cá nhân của bạn. Nó xác định thương hiệu của công ty bạn. Và thương hiệu chưa bao giờ quan trọng như trong nền kinh tế dựa vào uy tín thương hiệu ngày nay, nơi "làm những gì mình nói" – hoặc không – có thể tạo ra hoặc hủy hoại một cơ đồ. Một thương hiệu được tin cậy giúp tăng tốc quá trình ra quyết định kiểu niềm tin thông minh.

Thương hiệu đối với công ty cũng giống như uy tín đối với một người. Bạn đạt được nó bằng cách làm tốt những việc khó.

Jeff Bezos Nhà sáng lập & CEO, Amazon.com

Sự công khai và minh bạch của thế giới kết nối mạng ngày nay buộc mọi người có trách nhiệm nhiều hơn với hành động của mình, và ngược lại, nó củng cố các hành vi có trách nhiệm hơn. Tác giả công nghệ đáng kính trọng Tom Hayes nhận xét:

Trong nền kinh tế kết nối mạng nơi hàng tỷ tương tác nặc danh và phi con người đang diễn ra hằng ngày, niềm tin là tất cả: Mọi vi phạm là một cuộc khủng hoảng…

Đó là một thực tế kỳ diệu: Ba tỷ người mua bán với nhau – trực tiếp, không qua trung gian, không cần trọng tài, không có cơ quan nhà nước nào giữa họ…

Người bán và người mua tự tạo dựng uy tín của mình. Uy tín là thẻ gọi tên và cam kết thực hiện nghĩa vụ của mỗi người.

Khi những người tham gia trong một khảo sát mới đây của Edelman Trust Barometer được hỏi rằng: "Khi bạn nghĩ về những

công ty tốt và có trách nhiệm, tiêu chí nào là quan trọng trong uy tín của họ?". Có 91% chọn "niềm tin".

Vậy cái gì tạo ra một thương hiệu truyền cảm hứng niềm tin? Các chuyên gia thương hiệu chỉ ra hai yếu tố chính, thể hiện qua hành vi kép là "nói" và "làm": *lời hứa thương hiệu* (hay tuyên bố ý định, hành động truyền cảm hứng cho niềm hy vọng) và *làm tròn lời hứa đó* (hoàn thành tuyên bố đó, hoặc làm những gì họ đã hứa). Một trong những công ty xây dựng được uy tín vững mạnh qua cặp hành vi kép này là FexEd, một công ty toàn cầu hoạt động trong lĩnh vực chuỗi cung ứng, vận tải, kinh doanh và dịch vụ thông tin. Khi Frederick Smith thành lập công ty vào năm 1971, nó chỉ là một công ty vận tải đường thủy. Việc giao hàng ngày hôm sau không tồn tại ở cấp quốc gia ở Hoa Kỳ. Nhưng bằng cách áp dụng sáng tạo mô hình hoạt động của những ngành viễn thông và ngân hàng vào ngành vận tải, Smith đã tìm ra cách để giao hàng từ điểm này tới điểm khác, bất kỳ nơi đâu trên toàn nước Mỹ – chỉ sau một đêm một cách chính xác, mở đầu sự ra đời của lời hứa thương hiệu: "Khi bạn cần gấp, nó (hàng) sẽ được giao tới bạn chính xác sau một đêm!". Theo Smith:

Chúng tôi nghĩ rằng mình đang cung cấp dịch vụ vận tải hàng hóa; thực tế là, chúng tôi đang cung cấp sự bình an cho tâm hồn. Khi nhận ra điều đó, chúng tôi quyết theo đuổi mục tiêu đến cùng. Chúng tôi trang bị cho mỗi tài xế của chúng tôi một máy tính cầm tay và một thiết bị thu phát sóng. Chúng tôi giúp khách hàng truy cập và theo dõi kiện hàng của họ ngay từ bàn làm việc của họ.

FexEd làm tròn lời hứa thương hiệu của mình bằng hành động. Họ luôn thực hiện những gì đã nói và tạo ra kết quả. Họ xây dựng được danh tiếng về sự đáng tin cậy và thừa nhận là một trong những công ty được tin tưởng nhất trên thế giới. Ngày nay, FedEx nằm trong top "10 công ty được ngưỡng mộ nhất thế giới" do tạp chí *Fortune* bình chọn.

Trên các bảng xếp hạng chỉ số tin cậy của Harris Interactive và của *Fortune*, bạn có thể thấy nhiều công ty xây dựng được uy tín vững chắc qua lời hứa thương hiệu rõ ràng và không ngừng hoàn thành nó. Những công ty này gồm Google (thực hiện lời hứa thương hiệu một cách xuất sắc "giúp mọi người tiếp cận thông tin toàn cầu qua một cú nhấp chuột", thậm chí họ cũng không cần quảng cáo), Amazon.com (từ "Nhà sách lớn nhất thế giới" cho tới nhà bán lẻ lớn nhất thế giới và trở thành công ty định hướng khách hàng lớn nhất trên hành tinh), và Coca-Cola (dù slogan của họ thay đổi nhiều lần theo thời gian, nhưng lời hứa thương hiệu

vẫn không thay đổi, "truyền cảm hứng cho những khoảnh khắc lạc quan và bùng nổ").

Hầu như trong mọi ngành, thương hiệu được tin cậy là thương hiệu sinh lời lớn nhất.

Seth Godin Tác giả & bậc thầy về tiếp thị

Nghiên cứu của Joachim Klewes và Robert Wreschniok từ công ty quan hệ công chúng toàn cầu Ketchum Pleon cho thấy rằng lợi ích của uy tín đối với các công ty bao gồm lợi thế cạnh tranh đáng kể trong nhiều lĩnh vực, trong đó có lòng trung thành của khách hàng và nhân viên, hiệu quả của thị trường chứng khoán, cùng khả năng thu hút nhân tài và các nhà đầu tư. Theo Wreschniok: "Trong một nghiên cứu mới đây, trường Kinh doanh Harvard xếp uy tín là một trong năm tài sản vô hình quan trọng nhất của công ty, cùng với sự hài lòng của khách hàng, sự hài lòng của nhân viên, văn hóa công ty, và thương hiệu – trên cả bằng sáng chế và bản quyền".

Ngoài ra, một nghiên cứu vào năm 2009 được thực hiện bởi Concerto Marketing Group khám phá ra rằng 83% số người tin vào một thương hiệu nào đó nói rằng họ sẽ giới thiệu nó cho người khác, trong khi 50% sẵn sàng mua sản phẩm và dịch vụ từ thương hiệu đó nhiều hơn. Hiện tượng đặc biệt này được củng cố bởi nghiên cứu của cựu Giáo sư Peter Kollock Đại học UCLA về ảnh hưởng của uy tín trong thị trường đấu giá trực tuyến như eBay. Kollock nhận xét rằng ngoài việc giúp giảm gian lận và tăng trải nghiệm mua bán một cách tích cực hơn, uy tín tốt cũng ảnh hưởng đến mức giá người tiêu dùng sẵn lòng chi trả. Ông nói:

Nếu những hệ thống mua bán dựa vào uy tín như thế này thực sự cung cấp thông tin hữu ích và thúc đẩy hành xử đáng tin cậy, người mua sẽ sẵn lòng trả nhiều hơn để mua một món hàng từ người bán có thứ hạng tín nhiệm cao, nhất là khi một giao dịch tiềm ẩn rủi ro đáng kể. Bằng chứng sơ khởi từ một nghiên cứu định lượng về mức độ uy tín trên eBay cho thấy điều này là đúng. Đối với một số hàng hóa có giá trị cao, uy tín người bán có ảnh hưởng tích cực và đáng kể về mặt thống kê lên mức giá người mua trả cho những loại hàng hóa giống hệt có chất lượng tương đương.

Điều này được xác nhận qua thực tế là những thương hiệu được tin cậy nhất (như Mercedes, Rolex, Sony và McKinsey) thường có mức giá bán cao hơn trên thị trường. Niềm tin cũng quan trọng trong khu vực phi lợi nhuận, nơi uy tín xác định khoản tài trợ cần

thiết để hoàn thành các sứ mệnh – "không lợi nhuận, không sứ mạng". Barbara Stocking, CEO của Oxfam, một liên đoàn quốc tế gồm mười lăm tổ chức làm việc với tôn chỉ tìm kiếm những giải pháp giải phóng sự nghèo khó và bất công, nói: "Chìa khóa cho việc được tin tưởng là thể hiện sự chính trực cá nhân. Và trung thực thôi chưa đủ, mà bạn phải hiểu rằng bạn là những gì bạn nói và làm những gì bạn hứa".

Niềm tin mà công chúng đặt vào các tổ chức phi lợi nhuận là tối hậu đối với sự thành công của họ – như những thương hiệu bền vững và mạnh mẽ. Tổ chức nào thực hiện tốt lời hứa thương hiệu và sứ mệnh của mình sẽ vượt qua được phép thử của thời gian.

Justin Greeves Phó Chủ tịch cấp cao, Harris Interactive

Cuối cùng, khả năng tuyên bố ý định đáng tin cậy và làm tròn hoặc làm hơn kỳ vọng ý định đó là điều cốt lõi đối với danh tiếng hay thương hiệu của một công ty. Và uy tín hoặc thương hiệu của một công ty là điều cốt lõi đối với sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui của các bên liên quan. Đó là lý do tại sao hầu hết các nhà lãnh đạo và công ty hiệu quả nhất luôn xem việc tạo niềm hy vọng qua tuyên bố ý định và niềm tin qua thực thi những gì đã hứa (thậm chí cao hơn những gì được cam kết) là rất, rất quan trọng.

Uy Tín Và Thương Hiệu Của Một Thành Phố Hay Một Quốc Gia

Thành thực mà nói, uy tín hoặc thương hiệu của các thành phố và quốc gia ảnh hưởng rất lớn đến mức độ thịnh vượng, năng lượng và niềm vui của họ. Các thành phố danh tiếng lớn có khuynh hướng thu hút tài năng – những con người được nhà xã hội học Richard Florida gọi là "tầng lớp sáng tạo" – để tạo ra những cộng đồng trí tuệ lớn, chẳng hạn như cộng đồng công nghệ cao ở Silicon Valley, California và các cộng đồng công nghệ, kinh doanh, và ngân hàng hùng mạnh ở đảo quốc Singapore. Uy tín quốc gia ảnh hưởng đến loại "thuế niềm tin" hoặc "cổ tức niềm tin" mà quốc gia đó có thể bị đánh giá khi tương tác với các quốc gia khác trên toàn cầu. Một công ty có trụ sở tại Thụy Điển hoặc Đức thường nhận được cổ tức niềm tin cao, trong khi một công ty có trụ sở tại một vài nước phải chịu khoản "thuế niềm tin" cao vì chỉ số niềm tin thấp.

Những hành vi xây dựng thương hiệu quốc gia bao gồm tuyên bố ý định tạo ra những điều kiện cho công dân của họ thịnh vượng và phát triển qua tuyên ngôn lập quốc hay hiến pháp và những hành động thực thi để hoàn thành ý định ấy. Vào năm 2010, tờ

Newsweek dùng các thước đo đối với năm loại hạnh phúc quốc gia của hàng trăm quốc gia trên thế giới, bao gồm giáo dục, sức khỏe, chất lượng cuộc sống, sức cạnh tranh kinh tế, và môi trường chính trị. Với câu hỏi "Nếu bạn được sinh ra hôm nay thì quốc gia nào sẽ cung cấp cho bạn cơ hội tốt nhất để sống một cuộc sống lành mạnh, an toàn, thịnh vượng, và có phong cách sống tự do thoải mái nhất?", loại bỏ các nhân tố chủ quan khi người trả lời có xu hướng nói tốt về quốc gia của họ, câu trả lời chung nhất là: Đó là năm quốc gia theo thứ tự (1) Phần Lan, (2) Thụy Sĩ, (3) Thụy Điển, (4) Úc và (5) Luxembourg, và Hoa Kỳ đứng hàng thứ mười một. Warren Buffett từng nói: "Điều tốt đẹp nhất từng xảy ra với tôi là việc tôi được sinh ra ở đúng quốc gia [Hoa Kỳ] và vào đúng thời điểm". Tất nhiên, mọi quốc gia đều nỗ lực tạo ra nhiều cơ hội và nhiều lựa chọn cho công dân của mình, và điều đó tạo cảm hứng niềm tin.

Uy Tín Hay Thương Hiệu Cá Nhân

Uy tín còn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng niềm tin ở cá nhân – từ người lãnh đạo cho đến vợ/chồng, đối tác, cha mẹ, bạn bè, v.v... Hãy đánh giá xem các tình huống dưới đây tạo ra loại uy tín gì:

• Một vị sếp thích tiến hành các cuộc họp nhóm trong vòng một giờ – nhưng và thường hết một giờ trôi qua mà sếp vẫn nói chưa xong.

• Một quản lý luôn miệng nói sẽ nộp báo cáo đúng hạn – nhưng chuyện đó không bao giờ xảy ra.

• Một người cha/mẹ thường xuyên bảo đứa con ba tuổi của mình: "Này, con không được xem ti-vi cả ngày như thế!" – nhưng rồi luôn nhượng bộ đứa bé vì làm thế dễ hơn là tuân thủ kỷ luật sát sao.

• Một thiếu niên hết lần này đến lần khác hứa sẽ lau nhà hoặc phụ giúp việc nhà cho cha mẹ – nhưng lại cứ hay "quên" thực hiện lời hứa của mình.

Không làm những gì cá nhân đã cam kết sẽ tạo ra uy tín hoặc thương hiệu cá nhân rất tồi tệ, và nó hủy hoại niềm tin. Đó là lý do tại sao những cá nhân xuất sắc luôn rất nghiêm túc trong tuyên bố ý định và làm những gì họ nói bất luận trong vai trò gì.

Hãy làm cho lời nói của mình luôn hoàn hảo.

Don Miguel Ruiz Tác giả cuốn *The Four Agreements*

Stephen:

Jeri, vợ tôi, và tôi luôn được nhắc nhớ về tầm quan trọng (và thật khó khăn) của việc làm những gì chúng tôi đã nói trong cương vị làm cha làm mẹ mỗi khi con trai chúng tôi Stephen vi phạm một thỏa thuận mà cháu cam kết với chúng tôi.

Để đảm bảo sự an toàn của cháu và sự an tâm của chúng tôi khi cháu lấy được bằng lái xe, chúng tôi đã viết ra một bản hợp đồng bao gồm các quy định mà chúng tôi kỳ vọng cháu tuân thủ, chẳng hạn như "lái xe an toàn" , "luôn thắt dây an toàn", "tuân thủ pháp luật", và cả các điều khoản "phụ" khác như cháu phải hoàn thành trách nhiệm của mình tại nhà và duy trì học lực tốt. Chưa đầy một tháng sau, chúng tôi nhận được điện thoại giữa đêm từ cảnh sát. Họ vừa bắt xe cháu vì chạy quá tốc độ. Cháu không vi phạm uống rượu hoặc lỗi tương tự, mà vì cháu và các bạn thất vọng sau khi đội bóng của các cháu bị thua trong trận đấu loại trực tiếp, và vì thiếu kiểm soát nên đã lái xe quá nhanh.

Khi nghĩ về tình huống này, chúng tôi cảm thấy rất tiếc cho Stephen. Chúng tôi tự hỏi làm thế nào cháu có thể trả được số tiền phạt lớn như thế. Chúng tôi lo về ảnh hưởng của chuyện này đối với uy tín của cháu và mối quan hệ với các bạn, cũng như mối quan hệ của cháu với chúng tôi. Chúng tôi nghĩ tới sự khó xử khi phải làm cho ra ngô ra khoai vụ này với cháu vì thực ra cháu đã mua xe bằng tiền của mình và cũng đã giúp chúng tôi việc nhà. Nhưng cuối cùng, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi không có sự chọn lựa. Nếu chúng tôi không làm tới cùng, làm sao Stephen cảm thấy cháu có thể tin tưởng ở chúng tôi (rằng chúng tôi nói là làm)? Và những đứa con khác của chúng tôi liệu có còn tin tưởng chúng tôi không? Rõ ràng đây là một vấn đề ảnh hưởng không chỉ tới Stephen mà toàn bộ văn hóa gia đình.

Tất nhiên Stephen phải nộp phạt, 555 đô-la, gần như đó là toàn bộ số tiền cháu dành dụm được từ công việc làm thêm trong dịp hè. Tòa không treo bằng lái của cháu, nhưng chúng tôi thì có, theo đúng thỏa thuận giữa chúng tôi trước đây. Chuyện này cực kỳ khó khăn đối với cháu, nhưng cháu học được một bài học, và từ đó cháu trở thành một tấm gương lái xe tốt và đã đạt được uy tín là một người lái xe an toàn trong suy nghĩ của các bạn cháu, đến mức chuyện này trở thành một "bửu bối" với các bạn của cháu khi các cô cậu ấy đi đâu đó ra ngoài và cha mẹ chúng dặn dò lái xe cẩn thận và an toàn, bọn trẻ liền đáp: "Ba mẹ đừng lo – con đi cùng Stephen mà!". Điều đó có nghĩa là bọn trẻ sẽ đi đúng tốc độ, thắt dây an toàn và tuân thủ luật lệ giao thông.

"Tuyên bố ý định" và "làm những gì mình nói" không chỉ là cách nhanh nhất để xây dựng uy tín và niềm tin với người khác mà còn với chính mình.

Tại sao tôi rất hiếm khi thất hứa với người khác? Vì điều đó phá hủy niềm tin. Không có niềm tin, không có mối quan hệ. Điều tương tự cũng đúng đối với mối quan hệ với bản thân. Thất hứa với chính mình, và rồi chẳng bao lâu bạn sẽ không còn tin vào chính giọng nói của mình nữa khi có ngày nó bảo bạn rằng: "Tôi sẽ tập thể dục một giờ mỗi ngày và không bao giờ ăn những món không lành mạnh nữa".

Oprah Winfrey

Trong Chương 5, chúng tôi có chia sẻ câu chuyện về một người tìm tới chúng tôi trong giờ giải lao và chia sẻ sự hiểu biết của mình về việc anh không thể tin người khác, bao gồm công ty, sếp, nhân viên, và cả vợ của anh. Vấn đề là, theo như anh ấy nói, anh ấy không thể tin vào chính mình, sự thiếu niềm tin ấy được phản ánh qua cách anh nhìn nhận và tương tác với những người xung quanh. Cuối cùng, khi anh ấy xin lời khuyên, chúng tôi đề xuất anh thử áp dụng cách tiếp cận "làm/giữ/lặp lại", rằng anh ấy nên bắt đầu với những cam kết nhỏ với chính mình, hoàn thành nó; và một cam kết nữa, rồi hoàn thành nó, và cứ thế lặp đi lặp lại chu kỳ này cho tới khi nào anh ấy phát triển được khả năng "làm" và "giữ" những cam kết lớn hơn với chính mình như là một thông lệ. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, không gì có thể được thực hiện nhanh chóng hơn là xây dựng uy tín cá nhân và niềm tin vào chính mình.

Khi người ta đã có niềm tin vững chắc vào bản thân, họ sẽ dễ dàng mở rộng niềm tin tới những người khác và tự tin hơn vào những khả năng của chính mình.

Greg:

Trong giai đoạn đầu sự nghiệp kinh doanh của mình, tôi làm nghề bán suất căn hộ nghỉ dưỡng cho Snowbird Realty tại khu nghỉ dưỡng Snowbird Ski Resort ở vùng Utah Rockies. Trong cuộc phỏng vấn tuyển dụng, vị giám đốc đề nghị tôi cắt tóc ngắn (lúc đó tôi để tóc khá dài) để trông tôi giống người có thu nhập cao như bác sĩ, luật sư và các giám đốc điều hành thường đi nghỉ dưỡng, và rất có thể trở thành nhà đầu tư. Thay vì vậy, tôi đề nghị làm việc không lương để chứng tỏ với ông ấy rằng một thanh niên hai mươi bảy tuổi tóc dài cũng đáng

tin cậy trong mắt các khách hàng tiềm năng của ông ấy như bất kỳ ai trong số mười lăm nhân viên bán hàng của ông ấy. Ông ấy đồng ý, và kết quả là tôi làm việc với áp lực khổng lồ.

Điều đã làm cho thách thức này càng khó khăn hơn là việc nhiều nhân viên bán hàng kỳ cựu có khuynh hướng phóng đại và vẽ ra những khoản lợi nhuận tương lai hấp dẫn để thuyết phục khách hàng dễ dàng hơn. Tôi vừa mới cam kết thay đổi cuộc đời mình và đưa ra một lời hứa với bản thân là sẽ luôn trung thực trong mọi giao dịch. Tôi tự hỏi làm thế nào tôi có thể cạnh tranh với những chiêu bán hàng này của họ. Tuy nhiên, với cam kết bản thân là người trung thực, tôi làm theo cách của mình.

Tôi nhanh chóng khám phá ra rằng niềm tin tôi đạt được trước đó trong việc làm và giữ cam kết với chính mình đã cho tôi sự tự tin đủ lớn khi làm việc với khách hàng. Khi nói chuyện với họ, tôi biết chắc chắn rằng tôi đang nói sự thật, rằng tôi quan tâm và muốn hỗ trợ họ. Và khách hàng có thể cảm nhận được điều này ở tôi. Trước sự ngạc nhiên của vị giám đốc kinh doanh và trong sự nhẹ nhõm của chính mình, tôi nhanh chóng trở thành nhân viên bán hàng hàng đầu của công ty. Và vì khách hàng tin tưởng tôi, họ giới thiệu bạn bè của họ cho tôi, từ đó tôi mở rộng ngày càng lớn khoảng cách thành tích với các nhân viên khác.

Khi đồng nghiệp hỏi về bí quyết của tôi, tôi đơn giản bảo họ rằng theo kinh nghiệm của tôi, bạn không thể nói dối với lòng nhiệt thành như khi bạn đang nói sự thật. Đó là nền tảng cho sự thành công trong tương lai của tôi. Nó cho tôi sự tự tin mà tôi có thể tự khép mình vào kỷ luật để đưa ra những cam kết lớn mà vẫn hoàn thành được chúng không mấy khó khăn.

Nhận ra tầm quan trọng của việc thực hiện những gì mình đã hứa, Barry Nalebuff, một trưởng khoa, và Ian Ayres cùng với sinh viên Jordan Goldberg của Đại học Yale đã phát triển một trang web thông minh có tên là stickK để giúp mọi người đưa ra và thực hiện cam kết của chính mình thông qua cái họ gọi là "Hợp đồng Cam kết". Mọi người được mời tham gia miễn phí quy trình bốn bước này:

• Đề ra mục tiêu cá nhân (chẳng hạn như giảm cân).

• Đồng ý dành ra một số tiền tương đối lớn cho ai đó nếu không hoàn thành mục tiêu (nên chọn một tổ chức từ thiện ít được tài trợ nhất).

• Chọn một người làm trọng tài để theo dõi sự tiến bộ và xác nhận kết quả.

• Lên danh sách những người ủng hộ báo tin vui cho họ khi bạn thành công.

Theo những người lập ra trang web trên, mạo hiểm làm một việc gì đó thường tạo ra sự khác biệt lớn trong việc khích lệ người khác làm những gì họ nói. Khi người tham gia không đạt được những mục tiêu đã đề ra, số tiền đó sẽ được chuyển cho những cá nhân hoặc tổ chức đã được họ chỉ định. Khi họ đạt được mục tiêu, họ không bị mất tiền mà còn đạt được mục tiêu của mình, ví dụ giảm được mười lăm cân, bỏ được thuốc lá, hoặc bất kỳ mục tiêu nào giúp cuộc đời họ tốt đẹp hơn. Và điều quan trọng là, trong quá trình bốn bước ấy, sự tự tin cá nhân và niềm tin vào chính mình của họ tăng lên đáng kể.

Nếu bạn làm BẤT KỲ ĐIỀU GÌ đòi hỏi tính kỷ luật cá nhân, bạn sẽ dễ dàng tuân thủ kỷ luật cá nhân trong MỌI VIỆC.

Roy Baumeister Tác giả & giáo sư, trường Đại học Florida

Marshall Goldsmith đã tạo ra một quy trình tương tự để giúp các giám đốc cấp cao thay đổi hành vi. Với những ai muốn trở thành người có đầu óc rộng mở, Goldsmith đặt ra mức phạt 20 đô-la bất cứ khi nào họ bắt đầu bằng những câu có từ "không", "nhưng", hoặc "tuy nhiên". Qua nhiều năm, Goldsmith thu được 300.000 đô-la cho các quỹ từ thiện qua biện pháp này. Tuy nhiên, điều giá trị hơn là cách tiếp cận của ông khuyến khích các giám đốc điều hành thay đổi hành vi và họ đã thực sự làm được điều đó, trở nên hiệu quả hơn và gia tăng niềm tin vào chính mình. Goldsmith nói:

Lý do tôi dành nhiều tâm sức vào việc nhận diện các thách thức về mối quan hệ giữa con người với nhau ở những người thành công là vì bạn càng lên vị trí cao hơn, những vấn đề của bạn càng mang tính chất hành vi hơn.

Ở những đẳng cấp cao hơn của đời sống tổ chức, những người nắm vị trí then chốt đều rất thành thạo về mặt chuyên môn. Họ đều thông minh. Họ đều nắm vững những cập nhật mới nhất về mặt kỹ thuật trong công việc của họ.

Đó là lý do tại sao những vấn đề thuộc về hành vi lại quan trọng hàng đầu trên bậc thang tổ chức của mọi công ty.

Cách Nhanh Nhất Để Khôi Phục Niềm Tin

Khi bạn bắt đầu nhận lãnh một vai trò mới, chẳng hạn như trưởng nhóm, trưởng phòng, giám đốc điều hành, cha/mẹ kế, hoặc vợ/chồng, v.v... bạn có thể ở vào hoàn cảnh nơi bạn đối mặt với khoản "thuế niềm tin" đã có sẵn ở đó – đôi khi rất lớn. Chúng tôi gọi đây là "thuế niềm tin thừa kế". Đó là những gì đã xảy ra cho Gordon Bethune khi ông gia nhập hãng hàng không Continental Airlines vào năm 1994. Lúc đó, Continental đang trên bờ vực phá sản lần thứ ba. Hãng này đã trải qua mười đời lãnh đạo khác nhau trong vòng mười năm, từng được báo cáo là không bao giờ hoạt động đúng ngân sách đã lập, và được xếp "đội sổ" trong mọi chỉ số đánh giá hiệu quả kinh doanh, trong đó vấn đề than phiền của khách hàng, hành lý không được xử lý đúng cách, và thường trễ lịch bay. Gordon Bethune mô tả môi trường ông gặp trong cuốn *From Worst to First:*

Sau nhiều năm với nhiều cuộc tinh giản lao động, không tăng lương, thậm chí cắt giảm lương và những lời hứa suông, văn hóa tại Continental trở thành thứ văn hóa nói xấu sau lưng, bất tín, sợ hãi và thù ghét. Nói một cách nhẹ nhàng hơn thì không ai cảm thấy vui khi đi làm. Nhân viên cư xử thô lỗ với khách hàng, với nhau, và cảm thấy xấu hổ vì công ty của mình.

Được bổ nhiệm chức CEO vài tháng sau đó, Bethune đưa ra một chương trình đặc biệt để khôi phục niềm tin ở Continental giữa đội ngũ nhân viên và với khách hàng. Ông nhận xét:

Nhân viên của một công ty đã bị tan vỡ theo thời gian giống như những đứa trẻ bị lạm dụng, và bất kỳ ban quản trị mới nào cũng phải tự xem mình như là một người cha nuôi mới. Có thể bạn có những ý định tốt nhất đời. Có thể bạn chính là người ổn định cuộc sống cho những đứa trẻ này và cung cấp cho chúng ba bữa ăn mỗi ngày với lòng yêu thương, lo cho chúng vào đại học, cho chúng nuôi thú cưng (như một con ngựa Shetland chẳng hạn), nhưng khi lần đầu tiên gặp bạn, họ không tin tưởng ở bạn đâu! Kinh nghiệm của "bọn trẻ" này với người lớn rất đen tối, và vì bạn là người lớn nên bạn chỉ nhận được từ họ sự không tin cậy và không kính trọng. Họ nghĩ rồi bạn cũng sẽ bỏ bê, la mắng và làm mọi chuyện kinh hãi với họ, giống như những người họ từng biết. Thực ra họ đúng khi cảm nhận như thế. Tôi đã phải suy nghĩ rất nhiều về điều này. Tôi có thể hình dung ra rằng họ sẽ không ủng hộ các ý tưởng của tôi nếu tôi không làm cho họ tin rằng tôi sẽ làm khác và hướng đến họ.

Và Bethune đã cho nhân viên một lý do chính đáng để tin rằng ông sẽ làm khác. Ví dụ, có lần, ông cầm một xấp các bản nội quy công ty gồm những luật lệ kiểm soát chi li ra bãi đậu xe và bảo

nhân viên đốt chúng đi. Ông nói rằng kể từ giờ phút ấy trở đi, thay vì làm theo những cuốn nội quy cứng nhắc, họ chỉ cần sử dụng phán đoán của chính mình khi giải quyết mọi vấn đề trong sự cân bằng giữa những gì là tốt cho khách hàng và tốt cho công ty. Rất nhanh chóng, Continental bắt đầu hoạt động theo đúng dự toán ngân sách và chẳng bao lâu, công ty đứng hạng nhất trên hai chỉ số chính của ngành hàng không: *đúng giờ* và *vận chuyển hành lý chính xác.* Sự cải thiện không ngừng của Continental đã khôi phục niềm tin của công chúng, rằng hãng làm tới nơi tới chốn những gì họ đã tuyên bố.

Suốt mười năm dưới sự lãnh đạo của Bethune, Continental đã đi từ tệ nhất (xếp hạng chót trong mọi hạng mục hoạt động có thể đo lường được) lên xuất sắc nhất (giành được nhiều giải thưởng J. D. Power and Associates hơn về sự hài lòng của khách hàng so với bất kỳ hãng hàng không nào khác trên thế giới). Giá cổ phiếu của Continental tăng từ 2 đô-la lên hơn 50 đô-la. Trong năm cuối làm CEO của Bethune, Continental được *Fortune* bình chọn là "Hãng hàng không quốc tế được ngưỡng mộ nhất thế giới".

Các khoản "thuế niềm tin thừa kế" thường tồn tại là vì (những) người có trách nhiệm trước bạn đã cư xử theo những cách làm hủy hoại niềm tin. Cũng có thể khoản thuế này bị ấn định bởi một ngành có niềm tin thấp hoặc môi trường tuân thủ cao (thực hiện những nội quy cứng nhắc). Kết quả là, văn hóa của những tổ chức như thế này là loại văn hóa hoài nghi, bất tín, và bạn phải bắt đầu từ lằn ranh đỏ cuối cùng.

Mặt khác, có lẽ bạn phải xử lý một khoản thuế không được thừa kế, mà do tự mình áp đặt lên chính mình. Có lẽ bạn đã cư xử theo những cách làm hủy hoại niềm tin – đối với một mối quan hệ, một nhóm, hoặc cả tổ chức của mình. Kết quả là bạn và những người khác không đánh mất sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui đến từ văn hóa niềm tin cao.

Trong hai trường hợp trên, điều quan trọng là biết rằng làm những gì mình nói không chỉ là cách nhanh nhất để xây dựng niềm tin với chính mình và với người khác, mà còn là cách nhanh nhất để khôi phục niềm tin khi nó bị đánh mất. Như chúng tôi đã nói, mặc dù bạn không thể dùng lời để đưa chính mình ra khỏi những vấn đề mà hành vi của bạn khiến bạn lâm vào, nhưng bạn có thể ứng xử theo những cách có thể hóa giải những vấn đề mà bạn (hoặc người khác) đã đưa bạn vào – và cách làm tốt nhất để thực hiện được điều này là làm những gì mình nói.

Tôi đánh giá con người qua đôi chân (hành động), chứ không phải qua cái miệng (lời nói) của họ.

George Buckley Chủ tịch & CEO, 3M

Một CEO chúng tôi đang làm việc cùng đã mua lại một công ty có khoảng hai ngàn nhân viên. Ông là người chủ thứ tư trong vòng ba năm. Văn hóa của công ty này trở nên hết sức ngờ vực vì ba người chủ trước đã không làm rốt ráo những gì họ nói họ sẽ làm, trong đó có cam kết giữ công ty hoạt động lâu dài. Nhận ra điều này, người chủ mới quyết định triệu tập một cuộc họp toàn thể để lắng nghe nhân viên. Sau khi nắm được điểm chính của những mối quan tâm đó, ông đưa ra cam kết mười bốn điểm mà ông sẽ thực hiện. Mọi người bước ra khỏi cuộc họp mang theo nỗi hoài nghi vì họ từng gặp cảnh này nhiều lần trước đó và họ không muốn nhìn thấy cách nó kết thúc.

Nhưng hai tuần sau, ông triệu tập một cuộc họp khác và thông báo cho mọi người về kết quả của từng nội dung trong cam kết mười bốn điểm đó. Lúc ấy, ông đã hoàn tất mười hai trong số mười bốn điểm, điều đó dẫn tới những sự thay đổi ngay lập tức và đầy ý nghĩa. Còn hai điểm vẫn đang được thực hiện vì tính chất dài hạn của chúng. Lần này mọi người bước ra khỏi cuộc họp với một tâm thế mới tràn trề hy vọng và niềm tin. Không mất nhiều thời gian để toàn công ty bắt đầu tin tưởng vào người lãnh đạo mới này. Ông đã khôi phục niềm tin của họ bằng hành vi của mình – bằng cách làm những gì mình nói.

Khi kỳ vọng của khách hàng bị vi phạm, điều quan trọng là công ty phải hành động nhanh chóng để khôi phục niềm tin. Như Vivian Deuschl, Phó Chủ tịch chuỗi khách sạn Ritz-Carlton, nói:

Tôi đã hiểu ra rằng giải pháp ít tốn kém nhất là giải pháp được thực hiện ngay lập tức. Một lời than phiền của khách hàng càng tồn tại lâu trong một tổ chức bao nhiêu, nó càng ngày càng lớn lên bấy nhiêu. Chẳng hạn như, trước khi lời than phiền về phòng ốc lên tới ban lãnh đạo cấp cao, lẽ ra nó có thể được giải quyết nhẹ nhàng bằng sự linh hoạt như tặng một đêm nâng cấp phòng từ hạng trung lên hạng cao cấp .

Mới đây, Coca-Cola châu Âu đã chứng minh sự hiểu biết về tầm quan trọng của việc khôi phục dịch vụ nhanh chóng khi hơn một trăm người ở Bỉ và nhiều người ở Pháp báo rằng họ bị đau bụng sau khi uống Coca-Cola lon thiếc. Công ty nhanh chóng nhận trách nhiệm, xin lỗi và đề nghị chịu những phí tổn chăm sóc sức

khỏe cho bất kỳ khách hàng nào bị ảnh hưởng. Mặc dù không có chứng cứ rõ ràng rằng các sản phẩm của Coca-Cola gây ra các vấn đề về sức khỏe, nhưng họ đã quyết định thu hồi các loại nước giải khát từ năm quốc gia châu Âu – tổng cộng mười bảy triệu thùng, làm vụ này trở thành vụ thu hồi sản phẩm lớn nhất trong lịch sử của hãng Coca-Cola. Douglas Ivester, CEO của hãng, công khai tuyên bố rằng chất lượng sản phẩm là ưu tiên hàng đầu của Coca-Cola. Ông nói: "Trong một trăm mười ba năm qua, thành công của Coca-Cola là niềm tin của người tiêu dùng đối với chất lượng sản phẩm của chúng tôi. Niềm tin này là thiêng liêng đối với chúng tôi". Về sau, các báo cáo cho thấy những vấn đề về sức khỏe đó không phải do những sản phẩm của Coca-Cola gây ra. Tuy nhiên, nhờ hành động nhanh chóng và nhất quán với lời hứa thương hiệu, công ty đã giành được, thay vì đánh mất, niềm tin của khách hàng.

Nếu các công ty muốn giành lại niềm tin, họ cần áp dụng chiến lược thu hút sự tham gia của công chúng… Và, chìa khóa dẫn đến sự tham gia của công chúng là: nói và làm.

Edelman Trust Barometer, 2009

Nguyên Tắc Của Hành Vi

Lý do làm những gì bạn nói giúp gia tăng niềm tin là vì hành vi sẽ gia tăng niềm tin (hoặc phá hủy nó). Thực tế là, chúng ta đánh giá bản thân bằng ý định của chính mình, nhưng người khác đánh giá chúng ta qua hành động của chúng ta. Vì vậy, khi hành động của chúng ta là thực hiện ý định chúng ta đã tuyên bố, nó làm tròn vòng lặp xây dựng niềm tin cho những lời hứa được đưa ra và được hoàn thành.

Trên bình diện lớn hơn, điều này cũng áp dụng đối với các kỳ vọng được tạo ra bởi những lời hứa hàm ý mà không nhất thiết phải được tuyên bố ra. Khách hàng của bạn kỳ vọng bạn trung thực và cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ chất lượng với giá phải chăng. Nhân viên của bạn kỳ vọng bạn cởi mở và minh bạch về công việc của họ. Vợ/chồng bạn kỳ vọng bạn trung thành. Con cái bạn kỳ vọng bạn công bằng. Khi bạn cư xử theo những cách không trung thực, vô lý, không cởi mở, không trung thành, hoặc không công bằng – *bất kể bạn nói ra hay không* – lối cư xử đó sẽ phá hủy niềm tin. Và đó cũng là lý do tại sao các lãnh đạo và quản lý hiệu quả nhất luôn nỗ lực tạo ra văn hóa làm rõ các kỳ vọng và, theo lời của Dov Seidman, CEO của công ty LRN, thì: "Hãy cư xử tốt hơn đối thủ của mình". Làm được điều này sẽ tạo ra một lợi thế

cạnh tranh nhanh chóng dẫn tới sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui cao hơn. Trong cuốn *The Speed of Trust*, chúng tôi nhận diện mười ba hành vi thường thấy ở những con người có niềm tin cao từ khắp nơi trên thế giới. Dưới đây là một số hành vi có thể áp dụng một cách cụ thể để làm những gì bạn đã cam kết.

Những hành vi xây dựng niềm tin*

Nói thẳng

Hãy trung thực. Nói sự thật. Cho mọi người biết ý định của bạn . Sử dụng ngôn từ đơn giản. Gọi tên sự vật đúng bản chất của nó. Thể hiện sự chính trực. Đừng thao túng người khác hay bóp méo sự thật. Đừng nhào nặn sự thật. Đừng gây ấn tượng giả tạo.

Tạo ra sự minh bạch

Nói những sự thật có thể kiểm chứng. Hãy chân thật. Hãy cởi mở và đáng tin cậy. Thể hiện sự tin tưởng tuyệt đối. Hành động theo tôn chỉ "điều bạn thấy là điều bạn nhận". Không có các lịch trình giấu giếm. Không che đậy thông tin.

Làm rõ các kỳ vọng

Hãy nói rõ và giải thích rõ các kỳ vọng. Hãy thảo luận về chúng. Hãy xác thực chúng. Hãy tái thảo luận về chúng nếu cần và nếu có thể. Đừng vi phạm các kỳ vọng. Đừng giả định rằng các kỳ vọng đã rõ ràng hoặc đã được biết.

Thực hành trách nhiệm

Hãy buộc mình có trách nhiệm. Hãy buộc người khác có trách nhiệm. Nhận trách nhiệm đối với kết quả. Hãy rõ ràng trong việc truyền đạt cách bạn làm điều bạn nói, hay người khác làm điều họ nói. Đừng tránh né hoặc thoái thác trách nhiệm. Không đổ lỗi cho người khác hoặc phủi tay khi có vấn đề.

Giữ cam kết

Hãy thận trọng đưa ra cam kết và thực hiện nó bằng mọi giá – và thông báo hoặc tái thương lượng nếu bạn không thể giữ lời. Đưa ra và giữ cam kết là biểu tượng của lòng tự trọng. Đừng phá vỡ niềm tin. Đừng biến việc bạn thoát ra khỏi cam kết nào đó thành một thành tích đáng tự hào, bởi việc đó không có gì đáng tự hào cả!

* Để có bảng tóm tắt mười ba hành vi thường thấy ở những người có niềm tin cao ở khắp nơi trên thế giới, hãy tham khảo trang web www.SmartTrustBook.com.

Những lời hứa ngụ ý khác cũng có thể được đưa ra như là kết quả của lời nói hay hành động của những người tiền nhiệm (chẳng hạn như trưởng nhóm, trưởng phòng, giám đốc điều hành, cha/mẹ, hoặc vợ/chồng), hoặc từ lời nói hay hành động của những người khác có cùng vai trò với bạn trong ngành hoặc nền văn hóa. Hãy đặt các kỳ vọng đó lên bàn để làm rõ và xử lý chúng – có lẽ thông qua bài kiểm tra "Điều bạn nghĩ được nói ra như thế nào?" – có thể có ích cho việc loại bỏ những trở ngại đối với niềm tin và thiết lập sự chính trực cá nhân của bạn trong chu trình nói/làm. Ngày nay, bạn cũng có thể tận dụng công nghệ mới để thu thập thông tin trên trang web và đánh giá những người kinh doanh trực tuyến về độ tin cậy thương hiệu cá nhân hay tổ chức của họ. Điều này giúp các tổ chức gia tăng nhận thức và xác định những bước đi cần được thực hiện để làm rõ bất kỳ sự hiểu lầm nào có thể ảnh hưởng đến nhận thức của công chúng về sức mạnh trong lời nói và hành động của họ.

Điều quan trọng là bạn cần nhớ rằng con người nói chung sẽ hài lòng khi kỳ vọng của họ được đáp ứng. Nếu muốn tăng sự hài lòng và tạo niềm tin, chúng ta cần làm rõ các kỳ vọng để đảm bảo rằng cam kết của chúng ta và kỳ vọng của mọi người đồng nhất với nhau, và chúng ta nhất quán trong lời hứa cũng như hành động của mình.

Câu hỏi suy ngẫm

• Hãy nhớ về lần bạn thất vọng hay mất niềm tin vào một ai đó. Phản ứng của bạn ra sao khi người đó không làm những gì họ đã nói?

• Việc bạn làm hoặc không làm điều mình nói ảnh hưởng như thế nào đến niềm tin của người khác.

• Khi bạn nhìn thấy dòng chữ "một công ty bạn có thể tin cậy", bạn nghĩ gì? Bạn có tin rằng đó là thật? Tại sao – hoặc tại sao không?

• Bạn tự tin rằng mình có thể đưa ra và làm tròn các cam kết với chính mình đến mức nào? Bạn nghĩ điều này ảnh hưởng như thế nào đến mức thịnh vượng, năng lượng và niềm tin của bạn? Nó ảnh hưởng ra sao tới khả năng tin tưởng và làm việc với người khác của bạn?

Chương 8

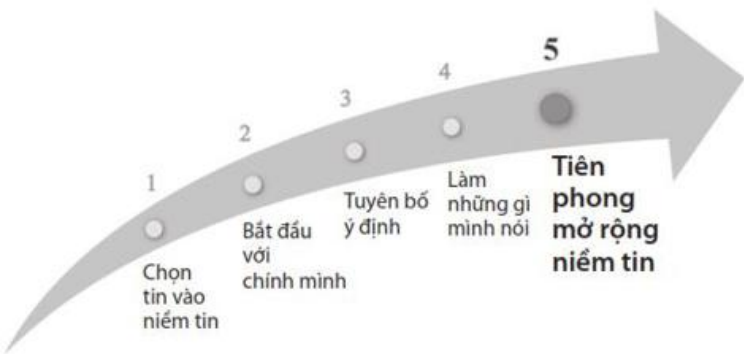
Hành động 5: Tiên phong mở rộng niềm tin

Hãy tin họ và họ sẽ trung thực với bạn; hãy đối xử tốt đẹp với họ, và họ sẽ cho bạn thấy họ tốt đẹp.

RALPH WALDO EMERSON

Hầu hết các tổ chức ngày nay được quản lý quá chặt chẽ nhưng được lãnh đạo quá lỏng lẻo.

STEPHEN R. COVEY



Greg:

Trong suốt những năm tuổi vị thành niên của mình, tôi là một đứa trẻ hư hỏng – nói đúng hơn là ngỗ nghịch. Cảm ơn Chúa, trước năm mười tám tuổi, tôi có tu tỉnh chút ít – đủ để xoay xở vào được đại học và có một công việc tại một siêu thị để có tiền trả học phí.

Tôi làm việc ở đó được vài tháng thì một buổi chiều nọ, Ralph, người quản lý siêu thị, bất ngờ ném cho tôi chùm chìa khóa cửa hàng và bảo tôi khóa nó lại khi chúng tôi đóng cửa. Tôi sững sờ. Tôi nhận ra rằng giữ chùm chìa khóa đó có nghĩa là tôi sẽ phải giám sát các nhân viên khác. Cũng có nghĩa là tôi phải chịu trách nhiệm về việc quản lý tiền bạc khi tôi khóa các ngăn kéo và tủ kéo đựng tiền mặt trong két sắt.

Rõ ràng là tôi không có một lý lịch tốt đẹp lắm khi nộp đơn vào công việc này. Tôi chỉ có thể hình dung ra mình chỉ là một tên đầu tóc bờm xờm, nhưng nếu Ralph biết tôi lúc đó không đáng tin cậy ra sao có lẽ anh đã không bao giờ ném chùm chìa khóa đó cho tôi. Tuy nhiên, tôi có thể nhớ rõ (khi tỉnh lại sau cú sốc từ tình huống đó) cảm giác trách nhiệm là lạ nổi lên trong tôi, và đột nhiên tôi cảm nhận lòng biết ơn và sự trung thành dành cho người đàn ông tốt bụng này. Tôi rất muốn chứng minh mình xứng đáng với niềm tin của anh dành cho tôi và hoàn toàn không muốn làm anh thất vọng.

Nhìn lại, tôi nhận ra rằng niềm tin đơn giản của Ralph dành cho tôi ngày ấy đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong đời mình, một sự kiện cột mốc đã tác động sâu sắc lên toàn bộ sự nghiệp của tôi. Nó cũng cho tôi một khao khát có một không hai để tìm kiếm những cơ hội nhằm mở rộng niềm tin của mình tới những người khác. Hiểu biết rằng con người có thể cảm thấy lo sợ và lúng túng ra sao khi được yêu cầu "đáp ứng thách thức" đã truyền cảm hứng cho tôi mạo hiểm và kỳ vọng điều tốt nhất từ mọi người. Nó cho tôi khao khát nhìn thấy tiềm năng ở người khác, tiềm năng họ có thể chưa nhìn thấy ở chính họ – như Ralph đã nhìn thấy ở tôi.

Trong công việc của mình, chúng tôi thường đề nghị các nhà lãnh đạo và quản lý khắp nơi trên thế giới suy ngẫm về cuộc sống và sự nghiệp của họ để nhận diện một thời điểm khi ai đó mạo hiểm tin vào họ, mở rộng niềm tin tới họ, hoặc có lẽ tin vào họ hơn cả họ tin vào chính họ. Bất cứ khi nào chúng tôi làm điều này, không có ngoại lệ, cảm xúc của cả khán phòng thay đổi. Mọi người rung động một cách sâu sắc và được truyền cảm hứng khi họ nhớ lại những trải nghiệm của mình và nhìn nhận với lòng biết ơn tác động mà họ từng có trong đời mình. Và họ cảm thấy được truyền cảm hứng hơn nữa khi chúng tôi mời họ chia sẻ và trao đổi về những trải nghiệm của nhau.

Chúng tôi khuyên bạn hãy dành ra một phút ngay bây giờ và làm điều tương tự. Hãy hình dung ra một người mở rộng niềm tin với

bạn. Họ là ai? Hoàn cảnh lúc đó ra sao? Điều đó đã tạo ra sự khác biệt như thế nào trong cuộc đời bạn?

Các nhà lãnh đạo, nhà quản lý và các bậc cha mẹ áp dụng niềm tin thông minh trong mọi giai tầng xã hội đều tiên phong mở rộng niềm tin tới những người xung quanh họ. Làm như vậy, họ xây dựng được khả năng và sự tự tin cho những người được tin tưởng. Họ giải phóng tiềm năng con người và nâng hiệu quả hoạt động lên gấp bội. Họ truyền cảm hứng niềm tin lẫn nhau theo cả hai hướng – tới những người nhận nó và quay trở lại những người mở rộng nó. Họ giúp tạo ra văn hóa niềm tin cao, từ đó tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui to lớn hơn.

Hành động với niềm tin thông minh – từ việc mở rộng niềm tin – được dựa trên các nguyên tắc về lãnh đạo và trao quyền. Đối nghịch với hành động này là sự kìm giữ niềm tin, cố gắng kiểm soát người khác và/hoặc tự mình làm mọi việc (vì không thể tin ai cả). Kiểu hành động giả tạo thể hiện sự tin tưởng bao gồm giao cho người khác trách nhiệm nhưng không trao quyền hoặc nguồn lực, hành động như thể bạn tin vào người khác nhưng lại quản lý chi li và luôn để mắt tới họ, và "quản lý" hoặc "quản trị" trong khi nghĩ mình đang "lãnh đạo".

Hành động với niềm tin thông minh còn hơn cả việc chọn tin vào điều gì đó. Đây là lựa chọn hành động vì niềm tin của bạn – hành động và tạo bước nhảy vọt. Tin rằng bạn sẽ được đền đáp xứng đáng là yếu tố cho bạn sự can đảm và niềm tin để thực hiện. Và công việc của một người lãnh đạo là đi đầu. Thực ra, mở rộng niềm tin là yếu tố cốt lõi của năng lực lãnh đạo.

Tại Sao Mở Rộng Niềm Tin Thông Minh Là Thông Minh?

Có ba lý do chính giải thích tại sao mở rộng niềm tin thông minh là thông minh: (1) nó tạo ra nhiều kết quả tốt đẹp; (2) gia tăng năng lực; và (3) niềm tin lại tạo ra niềm tin. Chúng ta hãy cùng xem xét kỹ hơn từng lý do.

1. Mở rộng niềm tin thông minh tạo ra nhiều kết quả tốt đẹp. Hãy nhớ lại những thành quả của việc xây dựng các mối quan hệ dựa trên niềm tin thông qua việc trao tấm vé đổi quà của đội Kỵ binh Hoàng gia Canada: nó giúp giảm 50% số vụ ra tòa và số thanh thiếu niên bị bắt giữ, giảm tỷ lệ tái phạm xuống 5% và giảm 90% chi phí xử lý người phạm tội. Hãy nhớ lại thành quả của việc mở rộng niềm tin của BestBuy.com khi họ cho phép nhân viên làm việc bất cứ khi nào và bất kỳ đâu họ muốn miễn là họ

hoàn thành công việc. Niềm tin ấy làm năng suất tăng lên 35% trong vòng sáu tuần đầu tiên. Trụ sở của Best Buy đã tạo ra được một "Môi trường Làm việc Hướng tới Thành quả" (ROWE – Results Oriented Work Environment), nơi hiệu quả công việc được đánh giá dựa vào kết quả chứ không phải thời gian có mặt. Văn hóa này được mô tả trên trang bìa của tờ *BusinessWeek* là "Không họp hành. Không lịch làm việc ('Đây không phải chuyện đùa')". Điều làm cho ROWE trở thành niềm tin thông minh là những kỳ vọng và trách nhiệm rõ ràng. Kết quả là gì? Họ đã giảm được 50% số lượng nghỉ việc và nhân viên làm việc nhiều giờ hơn mà không phải trả thêm lương, đồng thời báo cáo về sức khỏe và sự hài lòng của nhân viên thể hiện xu hướng tăng lên. Tại sao mở rộng niềm tin thông minh lại tạo ra những kết quả trên? Vì mở rộng niềm tin tới những người khác giúp truyền cảm hứng cho họ, mang lại điều tốt đẹp nhất cho họ và động viên tinh thần họ. Quả thực, mở rộng niềm tin có sức tác động mạnh mẽ vì được tin tưởng là hình thức khích lệ con người cao nhất và bền vững nhất.

Sự bất tín chỉ dẫn đến bất tín; chỉ niềm tin mới tạo ra thành quả.

Lão Tử

2. Mở rộng niềm tin thông minh gia tăng năng lực con người. Tin tưởng người khác truyền cảm hứng cho họ thể hiện bản thân xứng đáng với niềm tin đó. Nó mang lại điều tốt đẹp nhất trong họ và giúp họ phát triển năng lực. Bạn còn nhớ chuyện về Ralph, người quản lý siêu thị, ném cho Greg chùm chìa khóa và tin tưởng giao cho anh trọng trách đóng cửa cửa hàng hằng ngày không? Kết quả của những niềm tin ấy là người ta có khuynh hướng đem hết sức mình ra để làm việc tốt nhất. Họ đón nhận các kỳ vọng và thực hiện chúng, thế rồi kết quả của việc họ làm lại tạo ra thêm niềm tin, tạo điều kiện cho sự mở rộng niềm tin lớn hơn nữa vào họ. Kết quả là năng lực của họ được gia tăng. Như Al Carey, CEO của Frito-Lay có lần nói với chúng tôi: "Nếu bạn tin người khác, họ sẽ bắt đầu dấn thân và bạn sẽ nhìn thấy con người tốt đẹp nhất của họ. Bạn sẽ nhìn thấy công việc được họ hoàn thành tốt nhất. Họ mang điều tốt đẹp nhất trong khả năng của họ tới cho tổ chức. Nếu bạn có năm mươi ngàn nhân viên làm việc theo cách này, thành quả sẽ trên cả tuyệt vời".

Hãy luôn tin tưởng lẫn nhau. Khi niềm tin được nâng lên tới một cấp độ nhất định, con người ta sẽ vượt lên các giới hạn thông thường và khám phá ra những khả năng mới mẻ, kỳ diệu mà trước đây họ không nghĩ là mình có.

3. Niềm tin lại tạo ra niềm tin. Điều khôi hài là, một trong những cách tốt nhất để tạo ra niềm tin là hãy đơn giản mở rộng niềm tin. Như đã đề cập ở phần trước, khi chúng ta trao cho ai đó niềm tin, họ có khuynh hướng hồi đáp lại nó. Khi chúng ta kìm giữ niềm tin, họ cũng kìm giữ lại nó. Trong các đội nhóm và tổ chức, trao niềm tin sẽ tạo ra sự gắn bó của nhân viên và giảm tỷ lệ nghỉ việc, cũng như gia tăng sự trung thành của khách hàng và nhiều lợi ích kinh tế khác. Nghiên cứu của Paul Zak – trong Chương 3 – cho thấy phát ra những tín hiệu niềm tin có chủ đích sẽ tạo ra sự hồi đáp tích cực, từ đó dẫn tới tăng thu nhập kinh tế gần ba lần. Những người lãnh đạo chủ động mở rộng niềm tin thường thấy nhân viên của mình càng sẵn sàng đặt niềm tin vào họ và sự dẫn dắt của họ hơn. Vì thế, sự tác động qua lại đó trở thành một vòng lặp hướng lên cao, được kích hoạt bởi sự mở rộng niềm tin (đôi khi mang tính nhảy vọt) từ lần đầu tiên đó.

Khi được trao niềm tin trọn vẹn, họ sẽ đáp lại bằng niềm tin.

Abraham Lincoln

Lãnh Đạo Tiên Phong

Để gia tăng sức ảnh hưởng và niềm tin trong một đội ngũ, tổ chức, cộng đồng, gia đình hay một mối quan hệ, người ta phải đi tiên phong. Đó là điều mà rất nhiều lãnh đạo thường làm. Họ đi đầu. Họ là người tiên phong mở rộng niềm tin. Trên thực tế, công việc đầu tiên của người lãnh đạo là truyền niềm tin tới mọi người, và kế tiếp là mở rộng niềm tin ấy đến nhiều người khác. Điều này cũng đúng cho bất cứ ai muốn có được niềm tin của người khác, bất kể họ có vai trò lãnh đạo chính thức như CEO, trưởng phòng, lãnh đạo nhóm, cha mẹ, hoặc một vị trí thông thường như đồng nghiệp, bạn đời, người yêu hay bạn bè.

Trong bài tập chúng tôi mô tả ở trên, sau khi yêu cầu các lãnh đạo suy ngẫm về trải nghiệm của họ khi ai đó mở rộng niềm tin tới họ, chúng tôi hỏi: “Khi nào bạn đi đầu trong việc mở rộng niềm tin đến người khác?”. Câu hỏi này thường làm cho người ta sững lại vì họ nhận ra rằng họ đã bỏ lỡ nhiều cơ hội để mở rộng niềm tin, để khởi xướng chu trình gia tăng niềm tin hướng lên trên, và để tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Bạn có thể nghĩ về trải nghiệm riêng của mình. Có phải đã từng nhiều lần bạn mở rộng niềm tin tới người khác và thực sự tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của họ không? Có phải từng có nhiều lần bạn không

làm thế và giờ bạn ao ước giá như bạn đã làm điều đó vào những lúc ấy?

Điều quan trọng nhất là nếu chúng ta không truyền cảm hứng và mở rộng niềm tin, chúng ta không thể dẫn dắt ai cả. Chúng ta quản lý công việc, nhưng lãnh đạo con người, và năng lực lãnh đạo đích thực luôn đòi hỏi niềm tin. Nhà lãnh đạo xuất sắc Warren Buffett nói: "Lãnh đạo mà không có niềm tin lẫn nhau chỉ là một sự mâu thuẫn". Xin nhắc lại một lần nữa, mở rộng niềm tin là kỹ năng quan trọng biến người quản lý thành người lãnh đạo.

Tôn trọng người khác, và bạn sẽ được tôn trọng. Tương tự như thế đối với sự trung thành, niềm tin và những phẩm chất khác mà tôi tin rằng những người lãnh đạo tài giỏi phải làm… Tôi cũng tin rằng người lãnh đạo, tức người chịu trách nhiệm chính, phải là người khởi xướng phép thực hành này. Đừng chờ nhân viên tôn trọng bạn trước, rồi bạn mới tôn trọng họ.

John Wooden Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại của đội UCLA

Trong cuốn *The Truth About Leadership*, James Kouzes và Barry Posner kể câu chuyện về Dawn Lindblom, người được chỉ định làm Trưởng Khu vực phía Đông bang Washington của Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ. Lindblom từng tự hỏi không biết mình có thể tin tưởng Gail McGovern, người phụ nữ vừa được giao cho chức vụ Chủ tịch kiêm CEO của Hội Chữ thập đỏ Quốc gia hay không. Trong chuyến đi giới thiệu McGovern với các lãnh đạo vùng, có người thẳng thừng hỏi bà ấy: "Chúng tôi có thể tin tưởng vào bà không?". McGovern đáp: "Tôi không thể trả lời câu hỏi này thay cho bạn, nhưng hãy cho phép tôi nói với bạn rằng *tôi tin tưởng tất cả các bạn*". Lindblom kể lại cho Kouzes và Posner, nói rằng việc McGovern sẵn sàng đi đầu đã tạo ra một sự khác biệt lớn đối với cô – rằng bà ấy sẵn sàng chấp nhận rủi ro bằng cách mở rộng niềm tin tới các lãnh đạo khác.

Người duy nhất gặt hái được niềm tin là người cho đi niềm tin.

Gustav Heinemann Cựu Tổng thống Cộng hòa Liên bang Đức

Vào năm 1948, William McKnight, lúc đó là Giám đốc và sau này là Chủ tịch hội đồng quản trị công ty 3M, đã lãnh đạo theo phong cách mà người đương thời xem là một triết lý cấp tiến vì ông khích lệ nhân viên dám chấp nhận rủi ro trong việc mở rộng niềm tin trong tổ chức. Trên thực tế, triết lý này nhằm buông bỏ sự

kiểm soát để tạo ra tăng trưởng, tăng tốc sự đổi mới sáng tạo và mở rộng ảnh hưởng của công ty. McKnight nói:

Khi việc kinh doanh của chúng tôi tăng trưởng, việc giao trách nhiệm và khích lệ mọi người thực hành đổi mới sáng tạo trở nên ngày càng cần thiết. Điều này đòi hỏi sự nhẫn nại đáng kể. Những người được chúng tôi giao quyền và trách nhiệm, nếu họ thực sự là người tốt, luôn muốn làm việc theo cách riêng của mình.

Sẽ có sai sót, nhưng đối với nhân viên tốt, những sai sót ấy không nghiêm trọng, xét về lâu về dài, như các sai lầm khủng khiếp mà cấp quản lý có thể mắc phải nếu quản lý theo kiểu cũ, tức ra lệnh cho nhân viên phải làm việc như thế nào.

Sự phê phán dữ dội của cấp trên khi nhân viên mắc lỗi sẽ giết chết sáng kiến. Quan trọng là, chúng ta cần nhiều người có đầu óc đổi mới sáng tạo nếu muốn tiếp tục tăng trưởng.

Hoạt động theo triết lý này, doanh số của 3M đã tăng từ gần 20 triệu đô-la vào năm 1948 lên tới 26,6 tỷ đô-la vào năm 2010 và thường được nhắc đến như là một trong những công ty sáng tạo nhất thế giới. Vị CEO hiện tại của họ, George Buckley, nhận ra sự phù hợp không ngừng của triết lý dựa trên niềm tin này và nói rằng: "Là một công ty, một mặt chúng tôi biết rõ nơi chúng tôi muốn đến; mặt khác, chúng tôi phải nhớ rằng chúng tôi là ai và chúng tôi đến từ đâu".

Trong cuốn *Influencer*, những người bạn của chúng tôi từ VitalSmarts chia sẻ câu chuyện về một phụ nữ tiên phong qua việc thực hiện một bước nhảy ngoạn mục của niềm tin dẫn tới sự hồi sinh của hàng ngàn người mà trong đó, hầu hết thuộc phường đầu trộm đuôi cướp, bán dâm, giết người và hoàn toàn "không đáng tin cậy". Bằng cách cho họ giải pháp khác, thay vì nhà tù thì là làm tại tổ chức Delancey Street Foundation ở San Francisco, Tiến sĩ Mimi Silbert đã giúp họ thay đổi cuộc đời. Các quy tắc tại đó rất nghiêm ngặt và bảo vệ luôn túc trực. Đó là dạng "niềm tin có kiểm soát", nhưng kết quả thật đáng kinh ngạc.

Các nhân viên mới, tiêu biểu của Tiến sĩ Silbert từng mang nhiều tiền án tiền sự. Họ sống vô gia cư đã nhiều năm và hầu hết đều nghiện ma túy. Sau vài giờ gia nhập Delancey, họ có thể làm việc trong một nhà hàng, công ty dọn nhà, ga-ra sửa chữa xe hơi, hoặc một trong nhiều công ty khác của Delancey. Ngoài Silbert, những kẻ từng phạm tội và nghiện ngập này tạo nên toàn bộ dân số tại Delancey. Không có chuyên gia trị liệu. Không có nhân viên văn phòng. Không có quỹ từ

thiện, không có bảo trợ tài chính – mà chỉ là một chiến lược gây ảnh hưởng đặc biệt làm thay đổi sâu sắc cuộc sống của 14.000 nhân viên đặc biệt trong suốt ba mươi năm qua. Hơn 90% "công dân" Delancey không những không tái nghiện hoặc tái phạm pháp mà còn gặt hái được bằng cấp, trở thành những người có chuyên môn và mãi mãi thay đổi cuộc sống của mình.

Khi các lãnh đạo không thực hành mở rộng niềm tin, nhân viên thường có khuynh hướng bám vào những vòng lặp đầy hủy hoại hướng xuống của sự mất niềm tin và nỗi hoài nghi thường trực. Kết quả là họ bị kẹt trong một thế giới nơi con người không tin lẫn nhau – nơi quản lý không tin nhân viên và nhân viên không tin quản lý; nơi nghiệp đoàn không tin ban giám đốc và ban giám đốc không tin nghiệp đoàn; nơi công ty không tin khách hàng và khách hàng không tin công ty; nơi vợ chồng không tin lẫn nhau; và nơi các bậc cha mẹ không tin con cái và con cái không tin cha mẹ mình.

Nhưng khi người lãnh đạo tiên phong trong việc mở rộng niềm tin – trong một mối quan hệ, đội nhóm, tổ chức, hoặc một quốc gia – những vòng lặp tiêu cực mang tính hủy hoại của sự mất niềm tin và hoài nghi có thể bị phá vỡ, và cánh cửa có thể được mở ra để đón chào sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin to lớn hơn cho các bên liên quan.

Mở Rộng Niềm Tin Thông Minh Như Thế Nào?

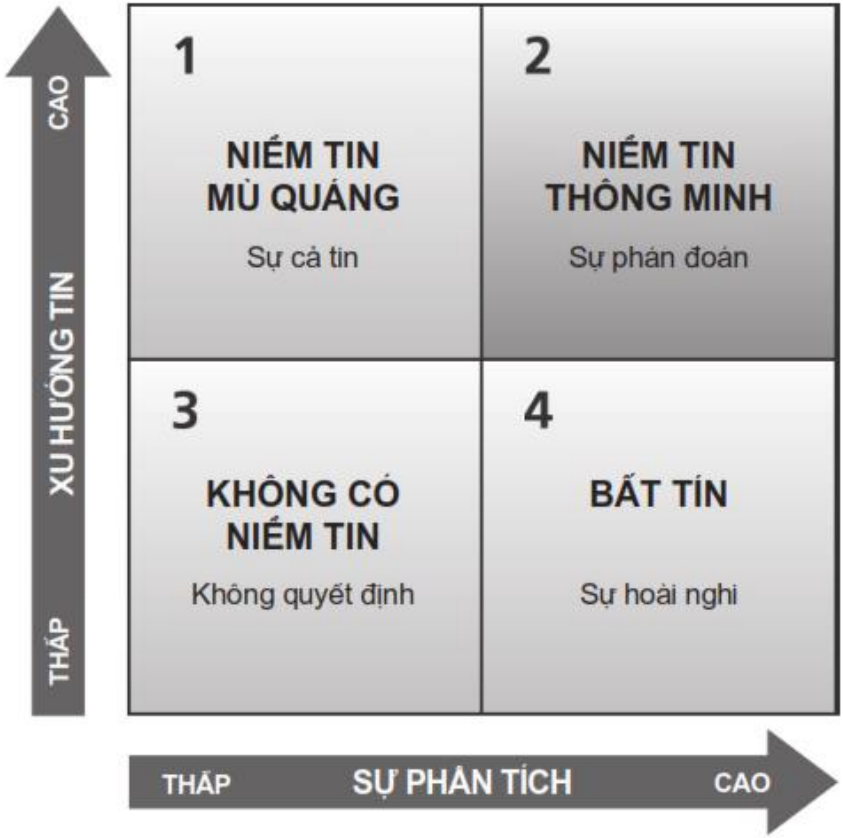
Như đã nói ngay từ đầu, việc mở rộng niềm tin là có rủi ro, nên bạn cần có sự can đảm. Nhưng không mở rộng niềm tin thì rủi ro càng lớn hơn. Vậy làm cách nào chúng ta có thể vượt qua quy trình ra quyết định để xem liệu nên hay không nên mở rộng niềm tin, và nếu có, thì mở rộng tới đâu và trong những điều kiện nào?

Ma trận niềm tin thông minh được giới thiệu ở Chương 3 nhận diện hai yếu tố người ta từng thấy có ích nhất trong việc đưa ra những quyết định về niềm tin thông minh: đó là *khuynh hướng tin* và *phép phân tích (cơ hội/tình huống, rủi ro và sự tín nhiệm)*. Đó là sự kết hợp của hai yếu tố cho một phán đoán tốt.

Tuy nhiên, việc tạo ra sự hợp lực cao nhất giữa hai yếu tố này mang tính nghệ thuật hơn là mang tính khoa học. Nó đòi hỏi sự giả định ý định tích cực ở người khác – trừ khi có lý do chính đáng để làm khác đi. Nó đòi hỏi bạn phải xác định khi nào đánh giá ấy tạo điều kiện để trao gởi niềm tin – hoặc khi nào gây cản trở. Nó đòi hỏi nhận thức rõ ràng và đôi khi sẵn lòng thực hiện một cú

nhảy của niềm tin, hoặc ngay cả khi lô-gíc của vấn đề có thể dẫn sang hướng khác.

Isabel Blanco, cựu Phó Giám đốc Cục Bảo vệ Gia đình và Trẻ em bang Georgia, Hoa Kỳ, chia sẻ với chúng tôi câu chuyện đáng nhớ về cách cô ấy vượt qua những thách thức của một hệ thống mất niềm tin và mở rộng niềm tin thông minh ra sao để làm lợi cho hàng ngàn trẻ em thuộc diện đang có nguy cơ tại tiểu bang của cô ấy. Mở đầu câu chuyện bằng cách kể cho chúng tôi nghe rằng bất kỳ Cục Bảo vệ Gia đình và Trẻ em tiểu bang nào cũng có bộ tiêu chuẩn trách nhiệm rất cao vì cuộc sống của nhiều đứa trẻ đang thuộc diện có nguy cơ cao. Rủi ro cao tạo ra áp lực rất lớn lên các nhân viên và nhà lãnh đạo các tổ chức xã hội, buộc họ phải luôn hiểu đúng vấn đề. Khi một sự cố được báo cáo tới Cục, họ sẽ xác định liệu có cần chuyển vấn đề này qua bên điều tra hoặc làm việc trực tiếp với người có trách nhiệm với chúng – cha mẹ, thầy cô giáo, ban giám hiệu, và/hoặc họ hàng thân thuộc – để giải quyết vấn đề. Vì những hậu quả nghiêm trọng và rõ ràng đối với một đứa trẻ đang gặp nguy hiểm do bị bỏ mặc trong một gia đình lạm dụng, khuynh hướng chung của các hệ thống quan liêu được vận hành với niềm tin thấp là phát triển một hệ thống luật lệ chặt chẽ để loại bỏ các sai sót liên quan đến con người.



Sau khi khái quát về bối cảnh, Blanco mô tả hệ thống mà cô ấy kế thừa khi nhận vai trò lãnh đạo của Cục này tại Georgia vào năm 2004 như sau:

Họ đã xây dựng các chính sách để khỏa lấp mọi sai sót có thể mắc phải và do đó hạn chế được những phán đoán sai lầm của nhân viên bằng cách yêu cầu họ chỉ nói đúng theo những gì chính sách quy định. Họ cũng phát hành một cuốn sách hướng dẫn ba mươi hai bước thực hành chi tiết để đảm bảo các phán đoán không thể bị bắt lỗi.

Bạn có thể hình dung ra tất cả mọi thứ ở đó: niềm tin thấp, quy trình cồng kềnh, chậm chạp, và đầy nỗi sợ hãi hay chống chế. Vì thiếu niềm tin, thay vì đưa ra quyết định ngay tức khắc, họ chọn cách an toàn và chuyển mọi vụ việc cho bên điều tra. Kết quả là khi tôi tới, có 3.711 vụ điều tra quá hạn tới chín mươi ngày. Điều này có nghĩa là mỗi nhân viên công tác xã hội ở một số trung tâm phải gánh từ ba mươi đến sáu mươi trường hợp điều tra. Vì gánh nặng quá lớn ấy, có vụ nhân viên thậm chí không nhớ nổi tên của đứa trẻ. Vì vậy, nếu đọc thấy tin một cháu chết trên báo, họ phải kiểm tra hồ sơ của mình để

xem đó có phải là một trong những trường hợp họ phụ trách hay không.

Blanco nhận ra rằng những người từng tạo ra quy trình này có ý định tích cực: bảo vệ trẻ em. Nhưng rủi thay, chính cái hệ thống được thiết kế để bảo vệ trẻ em này lại đang đặt nhiều trẻ em hơn vào nguy hiểm vì tạo ra những sự trì trệ không thể tưởng tượng được. Ngoài ra, hệ thống này gây ảnh hưởng xấu đến mức độ tham gia của nhân viên xử lý vụ việc ban đầu, những người tự đánh mất niềm tin vào các phán đoán nghề nghiệp của mình. Blanco nói:

Điều gì sẽ xảy ra khi bạn có quá nhiều chính sách và quy định? Bạn rõ ràng gởi đi một thông điệp: "Chúng tôi không tin tưởng các bạn". Điều tiếp theo là gì? Về mặt cảm xúc, các nhân viên công tác xã hội sẽ tìm cách từ chối trách nhiệm của mình và các phán đoán của họ phản ánh điều đó. Hệ thống này thực sự khuyến khích điều ngược lại hoàn toàn với những gì nó được thiết kế ra để thi hành. Nó làm các nhân viên công tác xã hội hoang mang về chính mình. Vì vậy, hệ thống này không chỉ gây ra một cuộc khủng hoảng niềm tin, mà nó còn tạo ra một cuộc khủng hoảng về sự tự tin. Các nhân viên công tác xã hội không thực hiện được những gì họ lẽ ra phải thực hiện để làm tròn trách nhiệm được trao, từ đó có thể tạo ra sự khác biệt.

Đi tới một kết luận dựa trên sự hiểu biết và phán đoán tập thể là cả một nghệ thuật về chăm sóc sức khỏe và bảo vệ trẻ em. Nhưng với sự kiểm soát và thiếu niềm tin để loại bỏ rủi ro này , hầu hết các hệ thống giao tiếp với nhau chỉ bằng những quy định an toàn, cứng nhắc mà phần nghệ thuật của việc ra quyết định không được coi trọng. Tuy nhiên, tôi muốn nhấn mạnh rằng điều đó (niềm tin và nghệ thuật ra quyết định) cực kỳ giá trị.

Sự khôn ngoan theo quy ước trong cơ quan này trước những tình huống như thế ngầm nói rằng cách giải quyết là tuyển thêm nhiều nhân viên hơn nữa. Nhưng không chỉ không có ngân sách để làm điều này, mà Blanco còn nhận thấy rằng dù có đủ ngân sách cũng không giải quyết được vấn đề.

Thực tế là tôi đã không tuyển thêm bất kỳ nhân viên công tác xã hội nào. Tôi chỉ cần những người tôi có thể phát huy tối đa năng lực của họ – chứ không phải nhận thêm người và họ chỉ hoạt động 20% khả năng! Thật là lãng phí. Đó là giây phút bừng sáng ý tưởng kiểu "À há!" khi chúng tôi nhận ra mình đang sử dụng chưa hết năng lực của đội ngũ.

Giải pháp của Blanco là đặt niềm tin vào nhân viên hiện có và khuyến khích họ sử dụng phán đoán của mình. Do không muốn gánh lấy rủi ro, nhiều người ban đầu phản ứng lại trong nỗi sợ hãi. Blanco đã phải thuyết phục các bên liên quan và cảnh sát tin rằng nhân viên công tác xã hội ra quyết định thực sự giúp bảo vệ nhiều trẻ em hơn, chứ không phải ít hơn. Việc đó rất khó, và ngạc nhiên thay, những người khó thuyết phục nhất lại chính là các nhân viên công tác xã hội đang bị mất niềm tin vào chính mình. Cuối cùng, Blanco đích thân tới thăm những nhân viên tuyến đầu ở một trăm năm mươi chín quận để biến ý định ấy thành sự thật.

Cuối cùng, tôi đã thuyết phục được các nhân viên công tác xã hội và họ đã có sự can đảm tin vào chính mình, có lẽ vì họ nhận ra rằng họ đã có rất ít niềm tin vào các ràng buộc pháp lý nhằm nhí trong những vụ việc họ phụ trách. Có quá nhiều ghi chép nhưng họ chẳng phát hiện được gì trong 60% thời gian làm việc của họ. Họ đang điều tra và xé toạc cuộc đời của nhiều người để tìm kiếm, và rồi không phát hiện được gì cả, thế là họ đóng hồ sơ lại. Họ biết hệ thống này đã đổ vỡ và sẵn sàng hành động can đảm theo hướng khác.

Blanco có hai điều thôi thúc trong nỗ lực muốn thay đổi hệ thống này. Thứ nhất là mối quan hệ niềm tin cao với vị sếp cao nhất của mình, Thanh tra B. J. Walker, người mà cô đã đưa vào kế hoạch của mình. Theo Blanco, mỗi khi ai đó gọi Walker và nói: "Ông có biết lãnh đạo của ông nơi đây đang nói gì không? Ông sắp giết bọn trẻ đấy!". Và Walker sẽ trả lời: "Không, điều đó rất chiến lược đấy!". Thứ hai là việc cô ấy áp dụng niềm tin thông minh. Blanco nói:

Tôi không hàm ý rằng chúng tôi tin mù quáng vào các nhân viên công tác xã hội. Chúng tôi đặt ra các quy trình để hỗ trợ những gì chúng tôi muốn một cách có trách nhiệm, và chúng tôi thống kê xác suất thành công của các quyết định để rút ra các bài học kinh nghiệm. Trách nhiệm chúng tôi tự đặt ra cho mình thậm chí còn cao hơn những gì chính phủ liên bang trao cho chúng tôi. Tiêu chuẩn liên bang cho phép xử lý một vụ việc là sáu tháng, nếu không có thêm sự cố gì khác làm ảnh hưởng đến hiệu lực quyết định. Chỉ sáu tháng mà thôi. Chúng tôi đáp: "Không, không, không. Bất cứ khi nào chúng tôi còn nhìn thấy đứa trẻ đó trong cuộc đời mình, chúng tôi sẽ tiếp tục dõi theo và hỗ trợ cháu".

Blanco chứng minh sự phán đoán tuyệt vời bằng cách kết hợp khuynh hướng tin tưởng mạnh mẽ với phép phân tích vững chắc về hoàn cảnh, rủi ro và sự đáng tin cậy. Sự quả quyết của cô được đền đáp, và sự mở rộng niềm tin thông minh tới các nhân viên công tác xã hội để sử dụng sự phán đoán của họ đã bén rễ và nảy

nở tốt. Với cách tiếp cận mới mẻ này, và không cần tuyển thêm nhân viên, chỉ trong vòng chưa đầy sáu năm, số vụ tồn đọng giảm từ 3.711 vụ quá chín mươi ngày xuống còn không trường hợp. Cùng thời gian này, những điều tra công khai hằng tháng giảm tới 70% và số vụ hoàn thành đúng thời hạn tăng lên 97%. Ngoài ra, sự an toàn đối với bọn trẻ tăng lên 45%. Bằng cách thực hành niềm tin thông minh, Blanco và nhóm của cô đã cứu được nhiều cuộc đời, đồng thời kích hoạt hiệu ứng lan tỏa mạnh mẽ, chắc chắn sẽ còn tiếp tục lan rộng ở Georgia trong nhiều thập niên tới.

Stephen:

Ở cấp độ cá nhân hơn, trong bài trình bày của tôi, đôi khi tôi chia sẻ câu chuyện về Anna Humphries, nữ sinh duy nhất của đội bóng bầu dục lớp ba/bốn mà tôi huấn luyện cách đây nhiều năm. Anna là một đứa trẻ hiền lành, nhưng cháu không có kinh nghiệm và kỹ năng như các bạn khác. Tôi đã đưa ra quy tắc là mọi người đều bình đẳng, nhưng quyết định đó thực sự đặt cháu vào một thử thách khi toàn đội bước vào trận đấu cuối cùng, vì chúng tôi thi đấu với một đội chưa bao giờ thua trong "giải vô địch" không chính thức này. Đối thủ của chúng tôi chỉ xếp sau chúng tôi đúng một điểm, và họ muốn kiếm hai điểm để chiến thắng. Với mục tiêu của toàn đội là chiến thắng, dù biết rằng rất khó khăn, nhưng tôi phải quyết định có nên đưa Anna vào đội hình không, hay là thay cháu bằng một cầu thủ giỏi hơn.

Trong khoảnh khắc quyết định, tôi quả quyết đặt niềm tin vào Anna và đưa cháu vào đội hình. Tất cả chúng tôi đều nín thở khi đối thủ lao vào Anna, nhưng cháu thực hiện theo đúng kế hoạch đã định và giật cờ của đối thủ (lần thứ hai cháu giật cờ suốt mùa giải), và chặn đứng cậu bé ngay trước cầu môn. Khi tôi nhìn thấy vẻ phấn khởi trên khuôn mặt của Anna và niềm vui khi cháu nhận được những lời chúc mừng nồng nhiệt của đồng đội cùng sự cổ vũ của khán giả, tôi thực sự rất xúc động vì mình đã đưa ra quyết định ấy.

Khi tôi chia sẻ trải nghiệm này, đôi khi cũng có người nói với tôi: "Ông gọi đây là niềm tin thông minh quả rất đúng vì nó phát huy tác dụng, nhược bằng không, ông sẽ bảo: 'Chao ôi, tôi đã đặt niềm tin quá mức cần thiết'". Chắc chắn sẽ có điều gì đó biện minh cho việc dán nhãn chính xác cho một quyết định niềm tin thông minh. Đưa ra những quyết định như thế là vấn đề định hướng cuộc sống và học cách đưa ra những phán đoán đúng của riêng mình. Có lúc chúng ta tin tưởng quá nhiều, nhưng đôi khi lại quá ít. Tôi hy vọng rằng khi nhận biết rõ hơn và đánh giá tốt hơn các cơ hội, rủi ro và sự đáng tin cậy của những người có liên quan, các phán đoán của chúng ta sẽ trở nên

tốt hơn.

Hồi tưởng lại, tôi phải nói rằng dù Anna không chơi trong trận đấu ấy và nếu chúng tôi thua, tôi vẫn cảm thấy đó là một thực hành tốt về niềm tin thông minh. Có nhiều thứ khác còn quan trọng hơn cả việc thắng trận đấu. Giả sử chúng tôi thua, tôi vẫn tin các cháu biết rằng mình đáng quý trọng, được tin tưởng và được hỗ trợ như là những cá nhân khác biệt. Tôi tin các cháu cảm thấy hạnh phúc vì được trải nghiệm và là một phần đầy ý nghĩa của đội bóng ấy.

Anna hiện đang là sinh viên năm nhất của một trường đại học lớn. Cháu đã trở thành một cô gái trẻ tài năng, xinh đẹp, tự tin và sở hữu chất giọng opera nữ cao, từng biểu diễn ở cả địa phương lẫn cấp toàn quốc. Trước đây khoảng một năm, mẹ cháu tìm tới văn phòng của tôi và nói: "Ông phải xem cái này. Tôi sắp xếp một số thứ cho Anna và tìm thấy bản thảo này, được cháu viết hồi học lớp bốn". Đó là câu chuyện về những gì đã xảy ra vào năm ấy với đội bóng của chúng tôi, và Anna đã đặt tựa đề cho nó là The Happiest Thing That Ever Happened To Me (Điều tuyệt vời nhất đời tôi) . Tôi không thể không tin rằng sự mở rộng niềm tin của mình đối với cháu đã tạo ra một sự khác biệt lớn lao trong cuộc đời của cháu.

Tất nhiên niềm tin thông minh không mang lại một giải pháp đơn giản, thích hợp cho mọi hoàn cảnh. Những gì niềm tin thông minh dành cho người này có thể không dành cho người kia. Ví dụ, với Warren Buffett, để thực hiện một thương vụ sáp nhập công ty trị giá 23 tỷ đô-la bằng một cái bắt tay mà không cần các báo cáo kiểm toán chính thức thì không chỉ gọi là quá phi thường, mà nó chính xác là niềm tin thông minh. Ông thực sự đáng tin cậy. Ông có một lý lịch tuyệt vời về sự đáng tin cậy trước những đối tác triển vọng. Ông có một nền tảng niềm tin vững chắc và có khả năng làm cho thương vụ thành công. Nhưng với người khác không phải Buffett, ra sức có được một thương vụ với niềm tin như thế có lẽ là bất khả thi và chắc chắn không được xem là niềm tin thông minh. Không có nền tảng và lý lịch như Buffett, và cũng không có khả năng quản trị rủi ro như ông, có lẽ chúng ta cần một cách tiếp cận niềm tin thông minh kiểu khác.

Dù trong hoàn cảnh nào, niềm tin thông minh đều đòi hỏi sự phán đoán. Nó là sự kết hợp không thể thiếu của trí tuệ cảm xúc và lý trí – một sự hợp lực giữa khuynh hướng tin và phép phân tích có quy mô lớn hơn rất nhiều so với tổng của từng phần riêng lẻ. Một số người không hiểu tại sao chúng tôi làm những việc chúng tôi đang làm hoặc dán nhãn "niềm tin thông minh" cho

hành động nào đó. Không sao cả, có rất ít kinh nghiệm trong đời tạo ra năng lượng và niềm vui khi chúng tôi tạo ra một sự khác biệt đáng kể trong cuộc đời của những người khác bằng cách thực hành mở rộng niềm tin.

Mở Rộng Niềm Tin Thông Minh Ở Mọi Cấp Độ

Tới đây, chúng tôi muốn chia sẻ với bạn một số phán đoán mà các cá nhân và tổ chức đã đưa ra trong quá trình họ mở rộng niềm tin tới những người liên quan khác nhau và việc đó mang lại lợi ích ra sao đối với họ. Trong khi đọc, hãy chú ý chúng tích hợp khuynh hướng tin và phép phân tích cơ hội, rủi ro và sự đáng tin cậy như thế nào, và tại sao làm như vậy lại tạo ra kết quả tốt đẹp, gia tăng niềm tin và truyền cảm hứng cho sự trao đổi niềm tin lẫn nhau.

Mở rộng niềm tin thông minh tới khách hàng

Các tổ chức thành công luôn đi đầu trong việc mở rộng niềm tin thông minh tới khách hàng của họ. Ngoài các công ty mà chúng tôi đã nêu bật thành tích của họ, bạn còn có thể nghe nói đến Zane's Cycles ở Connecticut, một trong ba chuỗi cửa hàng xe đạp lớn nhất ở Hoa Kỳ. Zane's cho phép khách hàng chạy thử xe của họ mà không đòi hỏi để lại thẻ căn cước hay bất cứ vật thế chấp nào. Khi khách hàng đề nghị để lại bằng lái xe, họ lịch sự từ chối. Thông điệp của Zane's truyền đạt tới khách hàng của họ là "Cứ làm một chuyến đạp xe thú vị đi. Chúng tôi tin tưởng bạn mà!". Nhà sáng lập công ty này, Christ Zane nói: "Tại sao chúng tôi phải bắt đầu mối quan hệ bằng cách nghi ngờ sự chính trực của họ? Chúng tôi chọn tin vào khách hàng của mình".

TÔI MƯỢN GHẾ NÀY ĐỂ HỌP CHÚT ĐƯỢC KHÔNG?
www.dilbert.com
scottadams@aol.com
ĐƯỢC CHỨ! NHƯNG ANH ĐỂ LẠI ĐÂY VÍ, CHÌA KHÓA, THẺ NHÂN VIÊN, VÀ MỘT CHIẾC GIÀY NHÉ!
Ồ, TÔI LÀ GIÁM ĐỐC TÀI CHÍNH CỦA ÔNG MÀ!
THẾ THÌ ĐỂ LẠI THÊM MỘT CHIẾC VỚ CỦA ANH NỮA!
© 2004 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

DILBERT © 2004 Scott Adams. Used by permission of UNIVERSAL UCLICK. All rights reserved.

Thông điệp thể hiện niềm tin cao đó cũng được truyền đạt rõ ràng tới từng nhân viên của họ, rằng Zane's muốn xây dựng những mối quan hệ khách hàng chứ không chỉ bán sản phẩm. Kết quả là họ

đạt 13 triệu đô-la doanh thu hằng năm, với mức tăng trưởng trung bình hằng năm là 23% từ khi thành lập vào năm 1981 và chỉ bị mất năm trên tổng số năm ngàn chiếc xe đạp bán ra mỗi năm. Zane nói:

Hầu hết khách hàng hài lòng bởi sự tin tưởng của chúng tôi, và điều đó giúp chúng tôi rất nhiều trong việc xây dựng niềm tin của họ vào chúng tôi. Ngay khi bạn bắt đầu mất niềm tin vào khách hàng và đối xử với họ như là những kẻ cắp tiềm ẩn, bạn sẽ tự động đặt mối quan hệ này vào hiểm họa… Chắc chắn chúng tôi có thể mất năm chiếc xe đạp một năm, nhưng 4.995 chiếc được khách hàng lấy đi thử kia sẽ quay trở về.

Zane vững tin rằng các khách hàng biết ơn công ty vì được tin tưởng và rằng họ sẽ đáp lại niềm tin đó bằng cách trở thành những khách hàng trọn đời, luôn quay trở lại và sẽ giới thiệu Zane's với gia đình, bạn bè họ. Vì vậy, Zane cho đó là niềm tin thông minh, loại niềm tin giúp họ bán được ngày càng nhiều xe hơn. Đó là phương pháp bán hàng qua sự giới thiệu tin cậy.

Một công ty khác dẫn đầu trong việc mở rộng niềm tin tới khách hàng là United Services Automobile Association (USAA), một công ty thuộc danh sách Fortune 500 chuyên cung cấp các dịch vụ bảo hiểm, đầu tư và ngân hàng với sự tập trung vào những người đã hay đang phục vụ trong quân đội Hoa Kỳ và gia đình của họ. Theo năm tháng, USAA đã gặt hái được mức niềm tin khách hàng rất tuyệt vời thông qua dịch vụ khách hàng xuất sắc của mình. Trong suốt nhiều năm qua, công ty được xếp hạng nhất trên chỉ số đo lường sự trung thành của khách hàng (Net Promoter Index) và hạng nhất hoặc hạng hai trên danh sách dịch vụ khách hàng tốt nhất (Customer Service Champs) của *Bloomberg Businessweek.* Công ty này cũng thể hiện một thứ hạng giữ chân khách hàng không tưởng (kiểm nghiệm cuối cùng về năng lực tạo ra giá trị và niềm tin) là 97%.

Điều làm USAA khác biệt là sự mở rộng niềm tin của họ tới khách hàng trong mọi vấn đề lớn nhỏ. Trong khi hầu hết các công ty dịch vụ tài chính thiết lập những quy trình cồng kềnh để tự bảo vệ mình trước những gian lận, thì USAA mở rộng niềm tin bằng cách cho phép khách hàng của mình chụp hình những tờ ngân phiếu của họ và "ký thác" chúng bằng cách gởi e-mail. Khi một thành viên nào đó gọi tới để thông báo một đứa con của họ đã tới tuổi mười sáu và là một học sinh xuất sắc, họ sẽ nhận được một khoản chiết khấu bảo hiểm xe hơi mà không cần gửi bản sao học bạ hay thư xác nhận của hiệu trưởng để chứng minh. Theo ngôn

từ của vị phó giám đốc mới nghỉ hưu thì: "Là một thành viên của USAA, cho tới khi bạn chứng tỏ mình khác đi, chúng tôi tin những gì bạn nói. Việc này liên quan đến niềm tin. Chúng tôi tin các thành viên của mình, và họ tin chúng tôi".

Carglass, một công ty sửa kính xe hơi ở Bỉ, là một công ty khác tiên phong trong việc trao gởi niềm tin nơi khách hàng. Tại một cuộc hội thảo về niềm tin thông minh tại Antwerp, một nhân viên của Carglass chia sẻ với những người tham dự cách công ty cải thiện một tình huống ứng xử trước những than phiền của khách hàng bằng cách mở rộng niềm tin ra sao. Carglass tin rằng một số khách hàng có phần thiếu trung thực hơn trong việc đổ lỗi rằng thiệt hại của họ là do các kỹ thuật viên sửa chữa của công ty gây ra, trong những tai nạn ấy không có liên quan gì tới việc sửa chữa kính xe. Vì mọi khiếu nại đều làm tốn đáng kể thời gian và chi phí hành chính, cho nên phòng xử lý khiếu nại khách hàng của Carglass đã phải mở rộng quy mô. Khi các lãnh đạo của công ty cân nhắc những khả năng giảm chi phí, cuối cùng họ quyết định tin vào khách hàng của mình. Họ thông báo sẽ sửa chữa miễn phí cho tất cả những ai có khiếu nại, cho dù công ty có cơ sở để tin rằng khách hàng có thể lạm dụng chính sách này. Kết quả là Carglass có thể thu hẹp quy mô của bộ phận xử lý khiếu nại khách hàng xuống còn chỉ hai người và giảm đáng kể chi phí hành chính. Ngoài ra, số người lợi dụng niềm tin của Carglass cũng giảm đi đáng kể. Thậm chí, nhiều người ban đầu lợi dụng về sau đã trở thành những khách hàng thường xuyên và là những người quảng cáo truyền miệng hiệu quả cho công ty.

Trong những lần đi công tác, chúng tôi thỉnh thoảng gặp những nhà hàng áp dụng chính sách dành cho khách hàng "hãy trả đúng số tiền bạn nghĩ tương xứng với bữa ăn bạn được phục vụ". Các chủ nhà hàng này tin tưởng để cho khách hàng xác định số tiền họ sẽ trả dựa trên một mức giá đề xuất, đôi khi cũng không có cả mức giá đề xuất. Kết quả của cách tiếp cận này là một số khách hàng không trả tiền, hầu hết trả một mức nào đó, và một số trả nhiều hơn so với giá bình thường của bữa ăn – rất có thể đó là để đáp lại niềm vui vì họ được tin tưởng trao quyền định giá bữa ăn của chính mình. Dù có lúc này lúc khác, nhưng nhiều nhà hàng cho biết doanh thu của họ là tương đương hoặc, trong một số trường hợp, cao hơn đáng kể so với mô hình thực đơn – giá truyền thống. Ví dụ, Kish, một nhà hàng Trung Đông ở Frankfurt, Đức, gia tăng doanh số tới 54% sau khi thực hiện mô hình này. Khi được hỏi điều đó đạt được bằng cách nào, Pourya Feily, chủ nhà hàng, nói: "Về cơ bản, mọi người đều trung thực… Hầu hết mọi người không muốn lừa dối ai cả, vì làm vậy chẳng khác nào là tự

lừa dối chính mình. Và vì họ tự đưa ra giá cho nên họ cảm thấy rẻ hơn, cho dù mức giá ấy cũng bằng mức giá mà họ lẽ ra phải trả theo phương thức cũ". Hơn bất kỳ thứ gì khác, cách tiếp cận này có khuynh hướng thu hút và giữ chân nhiều khách hàng hơn.

Trong vài trường hợp, người ta làm thế không phải vì để tăng lợi nhuận mà đúng hơn là nhắm vào việc tạo ra năng lượng và niềm vui. Điều đó đúng với Honesty Coffee Shop trên đảo Batan ở Philippines. Truyền thông địa phương từng đưa tin:

Cửa hàng nhỏ này được lập ra bởi Aling Elena, một giáo viên về hưu quyết định mở quán bán nước giải khát cho cư dân thị trấn và du khách trong khu vực. Bất kỳ ai vào quán cà phê này đều có thể mua thức ăn và bỏ vào rổ bao nhiêu tiền tùy ý. Một mặt, quán có bảng giá cho các món, nhưng mặt khác họ không có nhân viên phục vụ. Một số người bỏ tiền vào rổ, cũng có người không. Nhưng với Aling Elena, như thế cũng chẳng sao; lợi nhuận cuối cùng của bà là cơ hội để đánh thức ý thức về sự trung thực và trách nhiệm của khách hàng, và để dạy họ sống trọn vẹn với những bài học này trong những mặt khác của cuộc đời họ.

Panera Bread ở Hoa Kỳ cũng có một phiên bản xã hội là "hãy trả số tiền bạn nghĩ là xứng đáng với bữa ăn". Còn Panera Cares Community Cafes, phục vụ hiệu quả như là một bếp ăn cộng đồng (không có bảng giá hoặc máy tính tiền), hoạt động trên cơ sở tự trang trải chi phí qua những khoản cho tặng của người khác, thì sử dụng khẩu hiệu: "Hãy lấy những món bạn cần, và để lại phần đóng góp công bằng".

Được nhìn thấy trên tường của quán Honesty Coffee Shop ở Batan:

Chúng tôi không thể phục vụ riêng từng bạn. Hãy chọn lấy món gì bạn thích và trả tiền. Xin vui lòng quay trở lại để lấy tiền thối.

Quán này quá nhỏ để tiếp những người không trung thực.

Chúa là Người bảo vệ của tôi.

Mở rộng niềm tin thông minh tới nhân viên

Những tổ chức thành công cũng đi đầu trong việc mở rộng niềm tin thông minh tới nhân viên của họ. Trong cuốn *The Power of We*, Jack Adler, Chủ tịch kiêm COO chuỗi khách sạn hạng sang Loews, chia sẻ trải nghiệm trong lần thực hiện bài thuyết trình đầu tiên của mình tới ban lãnh đạo cấp cao nhất của Tập đoàn Loews,

trong đó có cả CEO Larry Tisch:

Tôi đã mô tả chi tiết với ban lãnh đạo về các khách hàng tiềm năng của chúng tôi và chúng tôi đã thảo luận với nhau đôi chút về các kế hoạch kinh doanh. Sau đó, Larry Tisch đứng dậy, bước ra khỏi ghế ở phía đầu bàn và nói: "Tốt! Hãy làm tốt nhất có thể". Và ông rời khỏi phòng. Đó là cách cuộc họp kết thúc.

Tôi bối rối… tôi kỳ vọng một số thông tin chi tiết hơn là chỉ mấy lời như thế! Vì vậy, tôi đi hỏi Bob Hosman, là sếp của tôi vào lúc đó: "Larry Tisch bảo tôi làm tốt nhất có thể. Thế nghĩa là gì?".

Bob cười nói: "Có nghĩa là ông ấy tin tưởng anh, và anh nên sử dụng sự phán đoán tốt nhất của mình".

Đó là cách chúng tôi điều hành chuỗi khách sạn của mình. Chúng tôi tin tưởng mọi người và bảo họ sử dụng sự phán đoán tốt nhất của họ. Thường thì họ làm như vậy – và những thành quả chứng minh việc trao niềm tin là có hiệu quả.

Và kết quả là năm trong số mười sáu khách sạn của Loews xuất hiện trên danh sách của *U.S. News & World Report* – bình chọn "86 khách sạn tốt nhất Hoa Kỳ" năm 2011.

Chubb Group of Insurance Companies, công ty bảo hiểm nhân thọ và tài sản quy mô lớn, nhận ra những lợi ích đáng kể trong việc tin tưởng nhân viên chọn giờ làm việc linh hoạt. Ban đầu, CEO John Finnegan hoài nghi về cách tiếp cận này. Ông nói với tờ *Financial Times* rằng: "Thành thực mà nói, tôi đọc các báo cáo phân tích lợi ích của chế độ làm việc linh hoạt với một chút hoài nghi. Nhưng hầu hết các CEO khác thường làm, tôi xem nó như là một chương trình hỗ trợ chỗ ở. Tôi không biết làm thế có giúp duy trì và tăng năng suất làm việc hay không".

Và cách tiếp cận này đã mang lại lợi ích đáng kinh ngạc cho Chubb, ngay cả trong cơn suy thoái kinh tế mới đây. Phó Chủ tịch cấp cao Rolando Orama, người lãnh đạo quản trị vận hành của Chubb Chicago, nơi có một trăm hai mươi nhân viên chọn giờ làm việc linh hoạt, báo cáo có sự gia tăng từ 82% đến 91% lượng khách hàng được liên hệ chỉ trong vòng hai mươi bốn giờ, và từ 90% đến 100% yêu cầu bảo hiểm được chi trả một cách kịp thời. Finnegan so sánh điều này với lợi ích của sáng kiến sản xuất tiết kiệm của Toyota và nói: "Sự tin cậy làm cho người ta có trách nhiệm hơn đối với những gì họ làm. Các công ty như IBM, British Telecom và AT&T mở rộng niềm tin tương tự đến nhân viên của

họ bằng cách khuyến khích làm việc từ nhà. Điều đó giúp giảm chi phí thuê/mua văn phòng và tăng năng suất làm việc đến 30%. Điều khiến cho những quyết định của công ty này được xem là niềm tin thông minh là họ đưa ra được những kỳ vọng rõ ràng cùng với trách nhiệm giải trình chặt chẽ đối với các kỳ vọng đó.

Các công ty nên tin tưởng và khuyến khích nhân viên làm việc từ nhà nhiều hơn. Quãng đường đi về mỗi ngày làm mất nhiều thời gian lẽ ra được dành cho sự sáng tạo.

Richard Branson CEO, Tập đoàn Virgin

Tại Ritz-Carlton, tác động của việc mở rộng niềm tin tới nhân viên được nhìn nhận qua các báo cáo khách hàng mang tính giai thoại về dịch vụ khách hàng tuyệt hảo cũng như bởi những kết quả có thể kiểm chứng được. Simon Cooper, Chủ tịch của chuỗi khách sạn Ritz-Carlton, kể câu chuyện về một thành viên của đội tìm một chiếc nhẫn bị thất lạc cho khách lưu trú. Khi không thể tìm thấy chiếc nhẫn trong phòng, anh đi tới bộ phận giặt ủi. Khi vẫn không tìm ra nó, anh quyết định tháo rời chiếc máy giặt – và cuối cùng tìm thấy chiếc nhẫn kẹt lại ở ống xả. Cooper thừa nhận rằng khi nghe kể lại câu chuyện đó, anh nghĩ thầm nếu biết trước có lẽ anh đã ngăn chặn những hành động muốn làm người hùng kiểu này trong đội ngũ của mình. Tuy nhiên, những kết quả dịch vụ vượt trên kỳ vọng của khách hàng được đền đáp bằng sự trung thành lớn của khách hàng. Nghiên cứu của Ritz-Carlton cho thấy một khách hàng gắn bó sâu đậm với Ritz-Carlton và nhân viên của họ sẽ chi tiêu nhiều hơn 23% so với khách hàng chỉ gắn bó bình thường. Khi nhân viên tạo ra mức gia tăng 4% trong điểm gắn bó khách hàng toàn công ty thì Ritz-Carlton đạt thêm 40 triệu đô-la doanh số.

Mở rộng niềm tin thông minh tạo ra sự khác biệt sâu sắc tới nhân viên của các cơ sở tại nước ngoài của Procter & Gamble (P&G) nhiều năm về trước, khi khu vực nơi họ hoạt động trở nên dễ biến động về chính trị và tiềm ẩn nguy hiểm. Một nhà quản trị cấp vùng đã lo lắng gọi điện cho văn phòng chính tại Mỹ hỏi anh nên làm gì và được bảo rằng: "Chúng tôi tin tưởng ở anh. Anh có đủ khả năng ra quyết định. Anh có giải pháp mà. Dù thế nào chúng tôi cũng ủng hộ anh". Nhà quản trị này quyết định đưa mọi nhân viên và gia đình của họ đến một quốc gia khác với chi phí do công ty trả. Khi một số đồng nghiệp của chúng tôi mới đây làm việc với những nhân viên đó, họ thấy những nhân viên này vẫn còn kể nhiều câu chuyện về việc nhà quản lý ấy đã sắp xếp cho họ và gia đình họ rời đi một cách chu đáo và an toàn ra sao. Sự mở rộng

niềm tin tới nhà quản lý cấp vùng này để anh ấy làm những gì là tốt nhất sẽ dẫn đến những câu chuyện "huyền thoại" về công ty lẫn lòng trung thành và cam kết to lớn của nhân viên.

Không có bộ quy tắc ứng xử nào có thể cung cấp những hướng dẫn rõ ràng cho mọi hoàn cảnh mà một công ty toàn cầu phức tạp như P&G phải đối mặt. Vì vậy, tận cùng, P&G tin tưởng dựa vào nhân viên của mình để họ sử dụng những phán đoán tốt nhất trong mọi việc họ làm.

A. G. Lafley Cựu Chủ tịch & CEO, Procter & Gamble

Trên diện rộng, một trong những ranh giới mới đối với các tổ chức là làm sao trả lời câu hỏi liệu có nên cho nhân viên tiếp cận những công cụ mạng xã hội và Internet tại nơi làm việc hay không. Một khảo sát được thực hiện bởi Robert Half Technology vào năm 2010 trên 1.400 CIO cho thấy 54% các tổ chức chặn hoàn toàn những trang web như Facebook và Twitter, và chỉ 10% cho phép nhân viên được truy cập đầy đủ những mạng xã hội này trong ngày làm việc. Lý do cốt lõi là sự mất niềm tin. Các tổ chức thể hiện mối lo ngại rằng nhân viên sẽ lạm dụng và phí phạm thời gian, năng suất kém hơn, và có thể làm rò rỉ thông tin mật hoặc nói xấu công ty (mà thật ra, họ có thể dễ dàng làm việc đó mà không cần vào mạng xã hội trong giờ làm việc). Cho dù có những mối lo ngại như thế, nhưng lãnh đạo các công ty hàng đầu đang bắt đầu xem ranh giới tương đối mới này như là một cơ hội để mở rộng niềm tin thông minh tới nhân viên – với những kỳ vọng rõ ràng và trách nhiệm đối với những kỳ vọng đó – tin rằng niềm tin sẽ được đáp lại. Theo một báo cáo đặc biệt về mạng xã hội trên tờ *The Economist:*

BETH LÀ GIÁM ĐỐC TIẾP THỊ MỚI CỦA CHÚNG TA CHO MẢNG TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI
DilbertCartoonist@gmail.com
Dilbert.com
NHÂN TIỆN, CÔNG TY CHÚNG TA CẤM SỬ DỤNG FACEBOOK VÀ TWITTER TRONG KHI LÀM VIỆC. VÀ CHÚNG TÔI KHÔNG TIN CÔ LÀM VIỆC NGHIÊM TÚC TẠI NHÀ.
CÔ MÀ VIẾT BLOG KỂ LỂ CHÚNG TÔI ĐÁNG GHÉT THẾ NÀO, CÔ SẼ BỊ ĐUỔI VIỆC NGAY ĐẤY!
NGÀY ĐẦU TIÊN, KHÔNG MẤY TỐT ĐẸP!
9-13-10 ©2010 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

DILBERT © 2010 Scott Adams. Used by permission of UNIVERSAL UCLICK. All rights reserved.

Thực ra nhân viên đáng tin cậy hơn nhiều so với những gì các công ty thường nghĩ… Nếu bạn không thể tin nhân viên của mình, bạn đang gặp một trong hai vấn đề: bạn thuê nhầm người hoặc bạn không huấn luyện thỏa đáng những người bạn đã thuê… Tóm lại, các công

ty có nhiều thứ để gặt hái hơn là bị đánh mất nếu cho phép nhân viên truy cập mạng xã hội trong giờ làm việc.

Mở rộng niềm tin thông minh tới đối tác

Các công ty thành công cũng mở rộng niềm tin thông minh tới đối tác của họ. Al Carey, CEO của Frito-Lay, kể cho chúng tôi về lần anh tham dự cuộc họp tại một khách sạn gần trụ sở của Frito-Lay ở Dallas. Khi tới nơi, anh nhận thấy băng-rôn ở tiền sảnh thông báo một cuộc họp khác của Frito-Lay đang diễn ra trong cùng khách sạn. Tò mò, anh đi đến phòng họp đó và ngạc nhiên khi thấy đội của anh đang chia sẻ những khái niệm và hành vi niềm tin thông minh mà Frito-Lay đã và đang chấp nhận sử dụng với những đối tác là nhà phân phối của mình, bao gồm Wal-Mart, Kroger, Target, v.v... Carey bảo chúng tôi rằng cuộc thảo luận về niềm tin với các đối tác liên quan đó đã biến thành một lợi ích to lớn vào cuối năm ấy, khi tình hình kinh tế bất ngờ buộc công ty phải thay đổi giá bán lẻ của mình. Trong suốt hơn hai mươi năm trước đó, thay đổi giá là một quá trình tiêu tốn rất nhiều thời gian và không bao giờ ít hơn sáu tuần, nhưng vì những cấp độ mới của niềm tin bên trong và bên ngoài đã được xây dựng, chúng tôi hoàn thành quá trình đó chỉ trong năm tuần[1]!

[1] *Để xem video về chương trình niềm tin thông minh của Frito-Lay bởi Al Carey, bạn có thể truy cập trang www.smarttrustbook.com.*

UPS rất xuất sắc trong việc mở rộng niềm tin tới các đối tác của họ. Không chỉ là một công ty phát chuyển nhanh, họ còn là một mắt xích trong chuỗi cung ứng giúp các công ty khác tăng trưởng về quy mô sản xuất, phạm vi hoạt động và hiệu quả kinh doanh trên toàn cầu. Từ cuối thập niên 1990, UPS đã tham gia vào sáng kiến gọi là "Các giải pháp thương mại đồng bộ". Theo các quảng cáo của UPS, các dịch vụ chuỗi cung ứng của họ làm cho sân chơi trở nên bình đẳng hơn, đặc biệt cho các công ty nhỏ. Tuy nhiên, các công ty lớn cũng tán thành những dịch vụ đó. Mô hình của UPS không phải là mô hình nhà cung cấp – khách hàng theo kiểu cũ, tức dựa trên sự điều phối; nó là mô hình hợp tác đối tác mới dựa trên niềm tin và sự hợp tác. Cựu CEO Michael Eskew của UPS giải thích:

Đây không còn là mối quan hệ giữa người bán và khách hàng nữa. Chúng tôi trả lời điện thoại của bạn, chúng tôi nói chuyện với khách hàng của bạn, chúng tôi cung cấp nơi chứa hàng cho bạn, và chúng tôi tư vấn cho bạn thứ gì nên bán thứ gì không. Chúng tôi tiếp cận thông tin của bạn và bạn phải tin chúng tôi. Chúng tôi quản lý đối

thủ, và cách duy nhất để điều này có hiệu quả, như các nhà sáng lập của chúng tôi từng nói với Gimbels và Macy's là "Hãy tin tưởng chúng tôi". Chúng tôi không bao giờ phá vỡ niềm tin ấy. Vì chúng tôi khuyên mọi người buông bỏ một phần những thứ thuộc về họ, điều đó thực sự đòi hỏi phải có niềm tin.

UPS cũng truyền cảm hứng mở rộng niềm tin khi giúp các đối tác quy mô vừa và nhỏ hiện diện khắp toàn cầu. Kurt Kuehn, Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách bán hàng và tiếp thị của UPS kể lại:

Một công ty chế tạo phụ tùng máy ở Texas, Hoa Kỳ lo lắng rằng một khách hàng ở Malaysia là một rủi ro tín dụng. Chúng tôi tham gia vụ này như là một trung gian đáng tin cậy. Nếu chúng tôi nắm quyền kiểm soát lô hàng ấy, chúng tôi có thể thu được tiền khi họ nhận hàng mà không cần dùng thư tín dụng (L/C). Niềm tin có thể được gây dựng từ những mối quan hệ cá nhân hoặc qua các quy tắc và sự kiểm soát. Nếu không có niềm tin, bạn không thể bảo người bán giao hàng cho bạn trừ khi bạn đã trả tiền cho họ. Chúng tôi có khả năng tốt hơn ngân hàng trong chuyện này, vì chúng tôi có lô hàng và mối quan hệ song phương tốt đẹp với khách hàng ấy. Chúng tôi có hai thế mạnh.

Trong nhiều tình huống, niềm tin đối tác hoặc được tạo ra hoặc được củng cố đáng kể bởi mối quan hệ cá nhân giữa những người có liên quan. Sự hợp tác của Đại học Yale và Đại học Fudan ở Thượng Hải tượng trưng cho một quan hệ đối tác nhiều ý nghĩa giữa hai cơ sở hàng đầu được sinh ra từ niềm tin của các giáo sư Trung Quốc lấy bằng tiến sĩ tại Yale. Hiệu trưởng Richard C. Levin của Đại học Yale nói với Thomas Friedman: "Hầu hết những hợp tác cấp trường kiểu này không xuất hiện từ sự chỉ đạo của các nhà quản lý cấp cao của trường mà đúng hơn là từ những mối quan hệ cá nhân lâu năm giữa các học giả và các nhà khoa học.

Mở rộng niềm tin thông minh trong mối quan hệ cá nhân và mạng xã hội

Vào giờ giải lao tại một buổi thuyết trình, một người tiến đến chúng tôi và nói: "Điều này rất hữu ích cho tôi trong việc kinh doanh, nhưng tôi muốn nói chuyện với anh về cuộc sống cá nhân của tôi. Tôi có một cậu con trai tuổi vị thành niên, khi anh nói về việc mở rộng niềm tin và niềm tin ấy được đáp lại một cách tự nhiên ra sao thì tôi nghĩ ngay đến con mình". Anh ấy trông có vẻ nhiều cảm xúc: "Tôi có thể nghe thấy chính mình đang nói những lời này với con tôi hầu như hằng ngày: 'Cha không tin con'. 'Con không đáng được tin cậy'. 'Con không thể tin được, và cha sẽ không làm điều gì cho con cho tới khi con chứng minh với cha

rằng con là người đáng tin cậy'. Tôi nhận được một cái gật đầu, cháu đã cư xử theo cách từng khiến tôi mất đi niềm tin, nhưng tôi đã và đang khăng khăng nghĩ và làm thế. Tôi đã không cho cháu cơ hội để thay đổi. Tôi là người lãnh đạo. Tôi là người cha. Công việc của tôi là phải đi đầu, nhưng tôi chưa làm được điều đó".

Chúng tôi trấn an anh ấy rằng chủ động mở rộng niềm tin thông minh không có nghĩa là anh nên phớt lờ hành vi đã xảy ra và khiến cho anh mất niềm tin. Chúng tôi bảo anh rằng đôi khi mình phải tìm kiếm những hoàn cảnh cụ thể, những cơ hội cụ thể, nơi mình có thể thể hiện niềm tin. Có thể đó là một việc hoặc trong một hoàn cảnh nào đó. Chúng tôi khuyên anh nên tìm ra cơ hội để nói chuyện với con trai mình. Hãy bảo cậu ấy: "Ba tin ở con trong chuyện này" – để thể hiện niềm tin của anh, dán nhãn cho nó, gọi tên nó, và tuyên bố ý định của anh. Chúng tôi một lần nữa khẳng định rằng mọi người thường đáp lại niềm tin theo cùng cách họ đáp lại sự mất niềm tin, và những hành động nhất quán của người lãnh đạo (người cha trong trường hợp này) sẽ hướng chu trình niềm tin đi lên hoặc đi xuống (mất niềm tin).

Rõ ràng là niềm tin – hoặc mất niềm tin – có tác động mạnh mẽ lên những mối quan hệ cá nhân. Mới đây, chúng tôi nói chuyện với một doanh nhân từng bán 50% công ty của mình cho một đối tác kinh doanh với giá rất thấp, chỉ vì ông ấy muốn bước ra khỏi mối quan hệ đó càng nhanh càng tốt. Tại sao? Vì đối tác của ông ấy không tin ông ấy, và thật ra thì phía bên kia cũng không tin ai cả. Điều đó làm ông ấy cảm thấy mất đi niềm vui từ cuộc sống của mình. Loại bỏ tác động tiêu cực mà sự mất niềm tin đang ảnh hưởng lên năng lượng và niềm vui của bạn quan trọng hơn nhiều so với những tổn thất tài chính bạn phải nhận lãnh để thoát ra khỏi mối quan hệ đó. Điều tương tự đôi khi xảy ra trong những cuộc ly hôn và trong những tình huống khác nơi sự mất niềm tin làm cho mối quan hệ trở nên tệ đến mức đơn giản bước ra khỏi nó trở thành một lực thúc đẩy mạnh mẽ.

Như đã nói ở Chương 1, sự kết nối giữa niềm tin, năng lượng và niềm vui trong các mối quan hệ xã hội đang trở nên ngày một rõ ràng hơn ở mọi người và mọi tổ chức. Những nghiên cứu quan trọng chỉ ra rằng hạnh phúc có khuynh hướng thúc đẩy sự thành công, chứ không phải là ngược lại; rằng những tín hiệu tiên đoán quan trọng nhất của hạnh phúc là các mối quan hệ; và yếu tố thúc đẩy quan trọng nhất của các mối quan hệ là niềm tin. Như Shawn Achor viết trong cuốn *The Happiness Advantage:*

Khi hạnh phúc – khi tâm thế và tâm trạng của chúng ta tích cực –

chúng ta thông minh hơn, có động lực hơn, và vì vậy dễ thành công hơn. Hạnh phúc đóng vai trò trung tâm, và thành công chuyển động quanh nó…

Trong một nghiên cứu với chủ đề "Những người rất hạnh phúc", các nhà nghiên cứu khám phá ra đặc điểm của 10% người hạnh phúc nhất trong số chúng ta… Cuối cùng người ta thấy có một – và chỉ một – đặc điểm giúp phân biệt 10% người hạnh phúc nhất từ những người hạnh phúc khác, đó là: sức mạnh của các mối quan hệ xã hội của họ.

Chất lượng các mối quan hệ của chúng ta không chỉ tác động đến hạnh phúc mà cả sức khỏe. Một khảo sát được thực hiện vào năm 2007 của tờ *American Journal of Public Health* trên 24.000 người đi làm khắp Hoa Kỳ cho thấy những người có ít mối quan hệ xã hội thì dễ bị trầm cảm gấp hai hoặc ba lần so với những người có nhiều mối quan hệ xã hội vững chắc.

Thậm chí các mối quan hệ dựa trên công nghệ cao hiện đại cũng hé lộ một sự kết nối với niềm tin. Một nghiên cứu thú vị được công bố bởi Pew Internet và American Life Project cho thấy 43% số người sử dụng Facebook dường như tin nhiều hơn những người dùng Internet thông thường khác rằng "hầu hết mọi người đều có thể tin tưởng". Số người sử dụng Facebook tin rằng "hầu hết mọi người đều có thể tin được" cũng nhiều hơn gấp ba lần so với những người không sử dụng Internet. Vậy, yếu tố nào đến trước? Niềm tin rằng mọi người đều có thể tin cậy, hay việc sử dụng Facebook và Internet? Mặc dù quan hệ nhân quả chưa được kiểm chứng, nhưng rõ ràng là ngay cả những mạng xã hội cũng vừa tạo ra vừa hỗ trợ mở rộng niềm tin.

Nếu lịch sử là một hướng dẫn viên đáng tin cậy thì công nghệ hiện đại nhất cũng không bao giờ thay thế được công nghệ đến từ trái tim.

Peter Guber Cựu CEO, Sony Entertainment

Mở rộng niềm tin thông minh trong cộng đồng

Như bạn có thể thấy trong các câu chuyện về siêu thị Miralles ở Panama và việc giám sát cộng đồng ở Canada, xây dựng niềm tin trong cộng đồng mang lại nhiều lợi ích về mặt thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Một đồng nghiệp của chúng tôi chia sẻ một trải nghiệm cá nhân anh có được trong việc tạo ra niềm tin cộng đồng cách đây nhiều năm khi anh đang làm việc cho một tổ chức

phi chính phủ ở một nước Đông Âu. Anh và các đồng nghiệp sử dụng xe đạp để di chuyển, nhưng họ lo rằng nếu vào trong và để xe bên ngoài không ai trông coi, chúng sẽ bị mất cắp. Cuối cùng, họ quyết định mở rộng niềm tin tới các chàng trai địa phương bằng cách đối xử với họ bằng sự tôn trọng, đưa họ vào những cuộc trò chuyện thân thiện và trả lời những câu hỏi của họ về văn hóa Mỹ. Nhóm của anh thấy rằng khi đối xử với các chàng trai bằng niềm tin thay vì mất niềm tin và hoài nghi, họ có thể tự tin để lại xe đạp của mình bên ngoài mà vẫn an toàn.

Các bác sĩ tại Cleveland Clinic, một trung tâm y tế đa khoa phi lợi nhuận ở Cleveland, Ohio, mở rộng niềm tin thông minh tới các bệnh nhân bằng cách rất minh bạch với họ, cho họ xem trực tuyến các biểu đồ và bệnh án của chính họ, kể cả những ghi chú của bác sĩ. Họ đã gia tăng hơn nữa niềm tin của cộng đồng bằng cách thiết lập chính sách đền bù cho các bác sĩ và đánh giá họ dựa trên cơ sở lấy bệnh nhân làm trung tâm. CEO, Tiến sĩ Delos Cosgrove, một chuyên gia phẫu thuật từng thực hiện hơn hai mươi hai ngàn ca mổ, nói:

Rất ít các bệnh viện được tổ chức theo cách của chúng tôi… Trước tiên, tất cả chúng tôi đều có lương. Không có sự khác biệt gì khi tôi là một chuyên gia phẫu thuật tim, bất kể tôi mổ hai hay bốn ca một ngày. Tôi mang về nhà cùng một số tiền vào cuối tuần. Vì vậy, không có khen thưởng để làm thêm xét nghiệm hoặc bất kỳ thứ gì.

Thứ hai, tất cả chúng tôi đều ký hợp đồng một năm, và đánh giá hiệu quả làm việc hằng năm. Vì vậy, chất lượng bác sĩ được kiểm soát tốt, không có nhiệm kỳ, và nếu bạn không làm được việc, hoặc bạn không được tăng lương hoặc bạn phải rời đi. Đó là một trong những thứ quan trọng nhất chúng tôi làm. Điều này khác với hầu hết những nơi khác, nơi các bác sĩ có thể hành nghề lâu như họ muốn.

Bệnh viện cũng lấy thầy thuốc làm trọng tâm. Các chức vụ CEO, CIO, và trưởng khoa đều là bác sĩ. Khi được hỏi: Ông thu hút các bác sĩ giỏi nhất thế giới đến làm việc bằng cách nào?", Cosgrove đáp:

Đó là môi trường tuyệt vời mà mọi bác sĩ đều muốn tới làm việc. Họ có những người đồng nghiệp mà họ tôn trọng, họ được mọi người hỗ trợ hết mình, vì vậy họ có thể toàn tâm toàn ý làm công việc chuyên môn của mình. Ý tôi là hầu hết chúng tôi không phải vào trang web để điền những biểu mẫu bảo hiểm… Tôi không bao giờ gởi hóa đơn thu tiền. Có bộ phận khác làm điều đó giúp tôi. Vì thế, tôi tập trung làm công việc của một bác sĩ và tôi nghĩ đó là những gì các bác sĩ

muốn thấy, trong một môi trường có các bác sĩ với chất lượng đồng đều.

Bệnh viện Cleveland từng được khen ngợi về dịch vụ chăm sóc y tế chất lượng cao nhất với chi phí dưới mức chuẩn quốc gia. Trong số các bệnh nhân của họ có Vua Khalid của Saudi Arabia, Hoàng tử xứ Wales, Oprah Winfrey, Jack Nicklaus và nhiều người giàu có khác. *U.S. News & World Report* từng xếp họ là bệnh viện hạng nhất về chăm sóc tim mạch trong bảng xếp hạng hằng năm các bệnh viện tốt nhất trong mười lăm năm qua.

Mức niềm tin cao là đặc điểm quan trọng nhất mà bất kỳ xã hội mở nào đều có thể sở hữu. Niềm tin, theo nhiều cách hiểu khác nhau, là sản phẩm của mọi thành phần trong món "nước sốt bí mật" của Hoa Kỳ.

Thomas Friedman Nhà báo đạt giải Pulitzer

Tạo Dựng Văn Hóa Niềm Tin Thông Minh

Lẽ chí thiện của những người lãnh đạo mở rộng niềm tin một cách khôn ngoan trong đội ngũ và tổ chức của mình là tạo ra văn hóa niềm tin thông minh để sản sinh ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Ở đầu cuốn sách này, chúng tôi đã có ý định cung cấp những chứng cứ thuyết phục về sức mạnh của việc mở rộng niềm tin thông minh trong một thế giới niềm tin thấp. Sức mạnh đó được thể hiện rõ ràng nhất trong văn hóa niềm tin cao.

Văn hóa lấy chiến lược làm bữa ăn sáng của mình.

Peter Drucker

Một ví dụ về văn hóa niềm tin thông minh là Zappos, nơi ban giám đốc tin nhân viên, nhân viên tin ban giám đốc, và nhân viên ở mọi cấp bậc luôn đi đầu bằng niềm tin. Là hiện thân của văn hóa niềm tin cao, Zappos mở rộng niềm tin tới nhân viên ngay trước khi họ bắt đầu làm việc. Mỗi nhân viên mới đều trải qua một quy trình huấn luyện bốn tuần, và cuối tuần đầu tiên, Zappos đề nghị trả cho họ 4.000 đô-la để thôi việc – cộng với tiền công cho thời gian họ đã làm việc. Đề nghị này kéo dài đến cuối tuần huấn luyện thứ tư. Hsieh nói: "Chúng tôi muốn đảm bảo rằng nhân viên làm việc ở công ty chúng tôi vì một điều gì đó lớn lao hơn là vì một món tiền. Chúng tôi muốn nhân viên tin vào tầm nhìn dài hạn và muốn họ là một phần của văn hóa chúng tôi". Zappos tin các nhân

viên mới ra quyết định đúng đắn cho chính họ. Hsieh nói: "Trung bình có dưới 1% nhân viên mới chấp nhận đề nghị ấy". Ông còn bảo chúng tôi rằng Zappos tin và khích lệ các quản lý mới của mình nên dành 10% đến 20% thời gian làm việc có lương để ra ngoài với nhân viên nhằm giúp đôi bên hiểu nhau hơn. Niềm tin thông minh đúng không nào? Hsieh cho là thế. Ông bảo chúng tôi rằng ban đầu một số nhà quản lý nói: "Nghe vui đấy, nhưng tôi có quá nhiều việc phải làm đây này", nhưng rồi họ nhanh chóng thấy thời gian kết giao với nhau giúp gia tăng niềm tin, và mọi người trong đội bỗng trở thành những người bạn "làm việc cho nhau và vì nhau" chứ không chỉ là những đồng nghiệp thông thường. Về sau, các quản lý báo cáo rằng năng suất của đội tăng 20% đến 100% từ cách tiếp cận này.

Những tổ chức khác mà chúng tôi đã mô tả như Google, Southwest Airlines, W. L. Gore và SAS cũng áp dụng niềm tin thông minh như là một triết lý quản lý hay hệ điều hành tới mức niềm tin luôn tuôn chảy tràn trề trong khắp các mạch máu của tổ chức. Cũng như Hsieh, John Mackey, CEO của Whole Foods, tin rằng chìa khóa thành công chính là thúc đẩy niềm tin tuôn chảy theo mọi hướng:

Niềm tin được tối ưu hóa khi nó tuôn chảy vào mọi tầng lớp bên trong tổ chức. Nhiều nhà lãnh đạo phạm sai lầm khi tin rằng chìa khóa của việc gia tăng niềm tin trong tổ chức là, bằng cách này hay cách khác, làm cho nhân viên tin vào giới lãnh đạo hơn nữa. Một mặt, điều này rõ ràng rất quan trọng; mặt khác và quan trọng không kém là lãnh đạo cũng phải tin vào nhân viên của mình. Để nhận được niềm tin, chúng ta cần phải cho đi niềm tin. Tổ chức thành những nhóm nhỏ gắn kết chặt chẽ với nhau giúp đảm bảo rằng niềm tin sẽ luôn tuôn chảy theo mọi hướng trong tổ chức – hướng lên trên, hướng xuống dưới, bên trong nhóm, và lan tỏa ra khắp các nhóm khác.

Khi các nhà lãnh đạo tiên phong trong việc mở rộng niềm tin thông minh một cách khôn ngoan, hành động của họ tạo hiệu ứng làn sóng lan tỏa ra khắp nhóm, tổ chức, cộng đồng hoặc gia đình và bắt đầu chuyển hóa hành vi trong toàn tổ chức. Đôi khi hành động mở rộng niềm tin của các nhà lãnh đạo cũng trở thành huyền thoại. Ví dụ, khi Gordon Bethune đốt bỏ những cuốn cẩm nang chính sách và quy trình điều hành Continental Airlines ở bãi đỗ xe và bảo nhân viên của ông rằng họ được tin tưởng sử dụng óc phán đoán của chính họ trong việc giải quyết mọi vấn đề. Hành động đó trở thành biểu tượng cho văn hóa niềm tin mới ở Continental Airlines.

Lý do một số nhà lãnh đạo không muốn mở rộng niềm tin là vì họ nghĩ rằng họ có sự kiểm soát lớn hơn trong văn hóa ràng buộc bởi các quy tắc, chính sách và nội quy để xử lý tất cả mọi việc lớn nhỏ. Tuy nhiên, như chúng tôi đã chỉ ra, niềm tin càng lớn thì khả năng kiểm soát thực sự càng lớn. Nhà xã hội học người Pháp Émile Durkheim nói: "Khi có nhiều giá trị cốt lõi được tôn trọng hơn, luật lệ sẽ không còn cần thiết và không luật lệ nào có thể áp đặt lên con người". Trong văn hóa niềm tin thấp, việc đặt ra đủ thứ luật lệ và chính sách để kiểm soát hành động của mọi người là điều không thể. Trong mối quan hệ niềm tin thấp, thỏa thuận pháp lý không thể đủ dài để bao quát mọi khả năng. Vì vậy, cách tốt nhất để gia tăng sự kiểm soát là xây dựng văn hóa niềm tin cao.

Công việc của "sếp" – công việc của nhà lãnh đạo – là tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên làm việc, chứ không phải kiểm soát họ. Bạn phải tin rằng người khác làm tốt công việc của họ. Đó là năng lực lãnh đạo mạnh mẽ nhất. Hãy tin tưởng nhân viên của mình.

Gordon Bethune Cựu CEO, Continental Airlines

Văn hóa niềm tin thông minh là văn hóa của những xung lượng, khả năng và sức mạnh vô cùng to lớn. Sự tự do thể hiện bản thân, sự tự chủ, niềm tin và tốc độ ngày càng cao hơn mà ở đó mọi việc được hoàn thành tạo ra sự khác biệt có thể nhìn thấy được và đo lường được về sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin. Đây là một trong những lý do giải thích tại sao niềm tin thông minh là khôn ngoan và thông minh. Nó không được xây dựng trên giả định rằng chúng ta cần nhiều luật lệ hơn nữa, nhiều quy tắc hơn nữa, và nhiều trọng tài hơn nữa; mà nó được xây trên chứng cứ rằng mở rộng niềm tin và tạo ra văn hóa niềm tin cao, nơi những thành tựu lớn nhất được mọi người kỳ vọng, sẽ mang lại những lợi ích to lớn hơn nữa cho các bên liên quan ở mọi cấp độ.

Stephen:

Tôi học hỏi được rất nhiều về sức mạnh của văn hóa niềm tin cao từ việc chăm sóc bãi cỏ nhà tôi (thực tế là trong mọi việc). Tôi rất chật vật trong việc xử lý đám cỏ dại. Nhiều lần tôi phun thuốc diệt cỏ nhưng dường như không có tác dụng. Cuối cùng, tôi bước sang hỏi người hàng xóm có bãi cỏ rất đẹp, và xin lời khuyên. Anh ấy nói: "Anh đùa ấy à? Anh là cái gã 'xanh và sạch' từ 7 Thói quen – cái gã mà mọi người cho rằng đã học hết tất cả từ cha mình từ năm lên bảy tuổi!". Tôi bối rối thừa nhận nhưng viện lý do này nọ rằng tôi học thiếu phần

xử lý cỏ dại.

Người hàng xóm cười và nói: "Vấn đề của anh không phải là cỏ dại".

"Vậy sao?", tôi hỏi với vẻ hoài nghi.

"Vâng", anh ấy đáp, "vấn đề là thảm cỏ nhà anh không khỏe. Nếu anh tiếp tục phun thuốc diệt cỏ dại, chúng vẫn cứ mọc trở lại. Điều anh cần làm là dưỡng cho thảm cỏ tươi tốt và như thế cỏ dại sẽ không còn chỗ. Cứ để chúng chết đói".

Tôi làm theo – và có kết quả tốt đẹp! Thảm cỏ chẳng mấy chốc phát triển mạnh khỏe và phủ kín mặt sân, không còn chỗ nào cho đám cỏ dại.

Từ đó, tôi nhận ra rằng cách tương tự cũng có thể áp dụng vào một nhóm hay tổ chức. Nếu bạn chỉ "phun diệt" – nếu bạn chỉ giải quyết vấn đề bằng cách đặt ra nhiều quy định, quy tắc, chính sách, và quy trình hơn – "cỏ dại" sẽ mọc trở lại hoặc mọc tràn lan ở những nơi khác. Mặt khác, nếu bạn xây dựng được văn hóa vững chắc, lành mạnh và niềm tin cao thì không có chỗ cho những kẻ yếu kém, xấu xa và họ sẽ tự ra đi. Hãy bón phân tưới nước cho những thứ bạn muốn vun trồng.

Mua bán và sáp nhập. Niềm tin thông minh thực sự là một yếu tố quan trọng trong những vụ mua bán và sáp nhập. Nghiên cứu của KPMG cho thấy 83% các vụ sáp nhập không tạo ra giá trị và hơn 50% trong số đó thực sự phá hủy giá trị, chủ yếu vì lý do "con người và sự khác biệt văn hóa". Đáng tiếc là thất bại đầu tiên của hầu hết các vụ sáp nhập là do thiếu niềm tin lẫn nhau. Mặc dù niềm tin cao không nhất thiết cứu vãn được một chiến lược tồi, nhưng niềm tin thấp gần như luôn làm cho một chiến lược tốt bị đổ vỡ.

Thứ nước sốt bí mật để thực hiện thành công những vụ sáp nhập là sự chủ động thực hiện quá trình xây dựng niềm tin lẫn nhau để đảm bảo tích hợp được các văn hóa khác nhau trong một tầm nhìn và sứ mạng chung. Khi các bên sáp nhập xem việc tạo niềm tin là một mục tiêu rõ ràng, họ có thể gia tăng đáng kể khả năng tạo ra một văn hóa niềm tin cao và thống nhất, đồng thời gia tăng đáng kể khả năng thực hiện một thương vụ thành công[2].

[2] *Để xem clip và tải về kết quả khảo sát cho thấy tại sao niềm tin là "nước sốt bí mật" trong các vụ mua bán – sáp nhập thành công, hãy truy cập trang web SmartTrustBook.com.*

Văn hóa có thể trở thành thứ vũ khí bí mật làm cho mọi việc xảy ra.

Jon Katzenbach Cộng sự cấp cao, Booz & Company

Đối với chúng tôi, tấm gương tiên phong trong việc tạo ra văn hóa niềm tin thông minh là Warren Buffett của Berkshire Hathaway. Vào năm 2011, Berkshire liên kết với Petrobras – Petrolio Brasiliero, một công ty đại chúng lớn thứ tám thế giới. Điều đặc biệt nhất về cách tiếp cận của Buffett là số lượng nhân viên tại trụ sở chính của Berkshire, quản lý bảy mươi bảy công ty con với hơn 257.000 nhân viên chỉ là hai mươi mốt người – bạn có thể tưởng tượng được không? David F. Larcker và Brian Tayan của trường Stanford gọi đó là "tỷ lệ chi phí quản lý thấp nhất trên vốn đầu tư trong số tất cả các tập đoàn lớn" trên thế giới.

Khi chúng tôi hỏi Grady Rosier, người điều hành một công ty trị giá 33 tỷ đô-la rằng làm sao Buffett có thể tạo ra niềm tin nhanh chóng đến thế, ông ấy đáp: "Bạn phải hiểu triết lý kinh doanh cốt lõi tại Berkshire Hathaway – đó là niềm tin. Khả năng mua các công ty chất lượng của Warren được xây dựng trên niềm tin… Warren tin tưởng và để họ làm việc của họ, và họ hạnh phúc về điều đó, vì thế không ai muốn làm cho Warren thất vọng. Đó là cách niềm tin được lan truyền khắp tổ chức như một thông điệp rằng 'đây là kỳ vọng và đây là những gì chúng ta sẽ làm'".

Làm thế nào Buffett có thể kiểm soát bảy mươi bảy công ty con? Ông điều hành trên tiền đề mà ông và đối tác Charlie Munger gọi là "niềm tin xứng đáng" – họ giả định rằng mọi nhân viên của mình đều đáng tin cậy cho tới khi nào họ (nhân viên) cho thấy điều ngược lại. Đó không phải là niềm tin mù quáng. Đó là niềm tin thông minh. Niềm tin ấy bao gồm việc chọn đúng người, đặt kỳ vọng rõ ràng và các chuẩn mực giải trình cao. Mọi người đáp lại niềm tin, họ phát triển thịnh vượng nhờ nó và được truyền cảm hứng bởi nó. Munger nói về văn hóa niềm tin thông minh này một cách hoa mỹ như sau:

Ai cũng muốn được trân trọng và được đối xử công bằng, và những người tài giỏi có khả năng điều hành doanh nghiệp thì muốn được tin cậy. Một cậu bé được tin tưởng giao cho giữ chìa khóa phòng máy tính nói: "Được tin tưởng thật là tuyệt vời!".

Đó là cách chúng tôi điều hành tại Berkshire – một mạng lưới của niềm tin xứng đáng không tì vết. Chúng tôi loại bỏ kiểu quản lý điên rồ, kiểm tra giám sát con người để đảm bảo công việc được làm đúng. Khi bạn có được niềm tin xứng đáng, bạn sẽ nhận được những kết quả

to lớn…

Berkshire Hathaway luôn cố gắng tạo dựng mạng lưới niềm tin xứng đáng không tì vết. Đôi khi cũng không suôn sẻ, nhưng không phải do tội lỗi ai đó gây ra mà là vì ai đó hành xử không thích hợp, hành vi đó sẽ được lý giải và sửa chữa…

Bằng cách nào Berkshire Hathaway có thể vận hành bảy mươi bảy công ty con chỉ với hai mươi mốt con người tại trụ sở chính? Hiếm ai làm được điều này, nhưng chúng tôi làm được…

Thỉnh thoảng, có lẽ một lần trong mười năm, chúng tôi cũng bị ngạc nhiên bởi một điều gì đó. Thế là tốt rồi. Ai mà không muốn sống trong một gia đình có mối quan hệ niềm tin xứng đáng không tì vết chứ? Chúng tôi cũng muốn thế trong kinh doanh. Đó chẳng phải là khoa học cao siêu gì, mà rất sơ đẳng. Nhưng tại sao người ta không xây dựng loại niềm tin ấy, tôi không biết. Có lẽ vì nó quá sơ đẳng nên họ không để ý.

Tạo Ra Di Sản Niềm Tin Thông Minh

Như chúng tôi từng nhấn mạnh, hành động mở rộng niềm tin thông minh của một người hoặc một công ty thường truyền cảm hứng cho những người khác hay nhân viên của họ mở rộng niềm tin tới những người khác. Những kinh nghiệm đó là một phần của "cội nguồn niềm tin". Vào một lúc nào đó, một người cha/mẹ, thầy/cô giáo, người quản lý, hoặc người lãnh đạo mở rộng niềm tin tới một cá nhân, và rồi truyền cho họ cảm hứng bằng một khao khát tạo ra sự khác biệt tương tự trong cuộc đời của một người khác nữa. Theo thời gian, mỗi hành động mở rộng niềm tin sẽ trở thành một phần di sản của niềm tin giúp gia tăng sự thịnh vượng, năng lượng và niềm tin trong gia đình, các mối quan hệ, tổ chức, cộng đồng, thậm chí là các quốc gia qua nhiều thế hệ.

Stephen:

Một thời gian ngắn sau khi tốt nghiệp đại học, tôi được thuê bởi một đối tác quản lý tại công ty Trammell Crow và được đào tạo để giao cho một chi nhánh địa phương. Sau khi phỏng vấn với hơn một tá các nhà quản lý khác, tôi lấy làm nản lòng khi thấy rằng không ai dường như muốn nhận tôi. Tôi nghĩ đối tác quản lý ban đầu nọ hẳn đã nghĩ: "Tại sao mình lại thuê anh chàng này nhỉ?". Sau đó, tôi gặp một quản lý khác tên John Walsh. Sau cuộc phỏng vấn, anh ấy nói với mọi người: "Tôi thích Stephen. Tôi tin tưởng cậu ấy. Tôi muốn có cậu ấy trong đội của mình".

John mở rộng niềm tin với tôi trong khi các nhà quản lý khác không làm vậy, điều đó truyền cảm hứng và khích lệ tôi rất lớn. Tôi muốn làm việc chăm chỉ để xứng đáng với niềm tin của anh ấy. Trên thực tế, tôi muốn anh thành công hơn cả tôi muốn tôi thành công. Tôi muốn chứng minh rằng anh ấy đã đặt niềm tin đúng chỗ. Sự mở rộng niềm tin của John Walsh mang lại điều tốt đẹp nhất cho tôi. Nó cũng khiến tôi hỏi đi hỏi lại rằng: "Mình có thể là John Walsh đối với ai? Ai cần người khác tin vào họ, dám mạo hiểm đặt niềm tin vào họ, và giúp họ thành công?". Bất cứ khi nào tôi phải quyết định tin vào một người khác, kinh nghiệm tôi có với John Walsh khiến tôi càng muốn tin và dám mạo hiểm trong việc trao cho họ một sự hỗ trợ, tương tự như cách John đã từng mạo hiểm với tôi.

Chúng ta nên hỏi chính mình câu này: "Tôi muốn truyền lại cho các thế hệ tương lai – gia đình tôi, cộng sự của tôi, cộng đồng của tôi, công ty/tổ chức của tôi, tổ quốc tôi – loại di sản gì? Liệu đó là di sản của niềm tin sẽ tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui?". Đó là tất cả những gì gọi là sự phục hưng của niềm tin. Đó là hiệu ứng hòn tuyết lăn qua mỗi lần mở rộng niềm tin bằng một hành động, tới một người, một nhóm và một tổ chức.

Vì vậy, nếu bạn chọn trở thành một phần của sự phục hưng niềm tin toàn cầu này, bạn có thể bắt đầu từ đâu để gia tăng di sản niềm tin của mình? Liệu có một thành viên nào trong gia đình bạn muốn mở rộng niềm tin thông minh của mình tới người ấy và phá vỡ kiểu suy nghĩ, hành động dựa trên sự thiếu vắng niềm tin hay không? Liệu có một người bạn hoặc một đối tác nào mà bạn có thể biến mối quan hệ tiêu cực thành mối quan hệ niềm tin cao của sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui không? Liệu có một đồng nghiệp hoặc một hoàn cảnh nào đó mà sự mở rộng niềm tin thông minh có thể làm thay đổi một vòng lặp xoáy xuống thành một vòng lặp hướng lên không? Liệu có một cơ hội nào để bạn đi đầu trong việc tạo ra một văn hóa niềm tin thông minh trong nhóm hoặc tổ chức của mình không?

Bất cứ khi nào bạn bắt đầu, quyết định đi đầu của bạn bằng cách mở rộng niềm tin thông minh tới người khác sẽ là một yếu tố tạo ra sự khác biệt. Bạn có thể không nhìn thấy thành quả ngay, và bạn chắc chắn sẽ không bao giờ nhìn thấy tác động toàn diện, vì theo thời gian, những người mà bạn tin sẽ chìa tay ra và mở rộng niềm tin tới những người khác… những người sau đó lại mở rộng niềm tin tới những người khác nữa… và cứ như thế. Chắc chắn bạn sẽ có được sự hài lòng sâu sắc về bản thân vì biết rằng mình đang đầu tư vào một thứ lớn hơn nhiều so với chính bản thân

mình – thứ thực sự ảnh hưởng tới mọi mối quan hệ trong mọi nhóm, mọi công ty, mọi tổ chức, mọi gia đình và mọi quốc gia trên khắp thế giới trong nhiều thế hệ tiếp nối nhau. Chúng tôi tin rằng cá nhân bạn cũng được làm giàu bởi sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui từ nỗ lực như thế.

Câu hỏi suy ngẫm

• Hãy nghĩ về lần ai đó mở rộng niềm tin tới bạn. Việc đó đã tạo ra những kết quả tích cực gì? Nó giúp xây dựng sự đáng tin cậy của bạn ra sao? Nó có truyền cho bạn cảm hứng tin tưởng vào người đã mở rộng niềm tin với bạn và bạn lại vươn tay mở rộng niềm tin tới người khác không?

• Hãy nghĩ về gia đình mình, cộng đồng của mình, đội nhóm làm việc của mình, hoặc công ty mình. Điều khác biệt là gì nếu bạn sống và làm việc với họ trong văn hóa niềm tin cao?

• Bạn có thể mở rộng niềm tin tới những ai để gia tăng sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui?

PHẦN III
CHÚNG TA CÓ THỂ LÀM GÌ?

Chương 9
Phục hưng niềm tin

Hãy gia tăng mức độ niềm tin vào bất kỳ đội nhóm, công ty, hoặc cộng đồng nào và những điều tốt đẹp sẽ xảy ra.

THOMAS FRIEDMAN

Nhà báo đạt giải thưởng Pulitzer

Hãy tạo ra một hố đen trong vũ trụ.

STEVE JOBS

Đồng sáng lập & CEO, Apple Inc.

Vào năm 1999, đất nước Colombia được xem là nơi nguy hiểm nhất trên thế giới. Rối loạn xã hội và bị lũng đoạn bởi những ông trùm ma túy, nơi đây là "phim trường" thực tế của 80% vụ bắt cóc và 55% hoạt động khủng bố của thế giới. Ngành du lịch chết đứng và đầu tư nước ngoài sụt giảm thê thảm.

Khoảng một thập niên sau đó, Colombia xuất hiện trở lại với một bộ mặt hoàn toàn khác. Nạn bắt cóc giảm 88%, các hoạt động khủng bố giảm 84%, và đầu tư trực tiếp của nước ngoài tăng từ 500 triệu đô-la lên đến 10 tỷ đô-la mỗi năm, và lượng khách du lịch Hoa Kỳ hằng năm tăng từ 5.000 người lên 500.000 người – tức tăng một trăm lần. Điều gì đã xảy ra trong mười năm đó để họ tạo ra một sự thay đổi ngoạn mục như thế?

Chúng ta hãy bắt đầu với một trong những ảnh hưởng rõ ràng nhất. Vào năm 2002, Álvaro Uribe được bầu làm Tổng thống Colombia. Triết lý lãnh đạo cốt lõi của ông trong suốt tám năm tại nhiệm rất rõ ràng và ngắn gọn: *restaurar la confianza* (khôi phục niềm tin). Sự khôi phục này tập trung vào việc cải thiện ba lĩnh

vực: an ninh, đầu tư và sự gắn kết xã hội. Tiên đề này có nghĩa là Colombia cần phải khôi phục niềm tin vào chính mình như là một quốc gia và niềm tin này phải bắt đầu từ chính người dân Colombia. Nếu người dân không tin vào đất nước mình thì làm sao thế giới bên ngoài có thể tin điều đó? Cả trong các bài diễn văn lẫn cuộc trò chuyện với chúng tôi, Uribe luôn lặp đi lặp lại: "Ở Colombia, tất cả chúng tôi đang làm việc dựa trên một từ mà thôi: niềm tin. Niềm tin để người ta sống ở Colombia, đầu tư vào Colombia, học tập ở Colombia, và để tận hưởng cuộc sống của họ ở đất nước này". Khôi phục niềm tin trở thành mục tiêu định hướng xuyên suốt cho mọi hoạt động của toàn bộ nội các của Tổng thống Uribe.

Vào tháng 4 năm 2010, ở cuối nhiệm kỳ tổng thống bốn năm lần thứ hai của Uribe (và là nhiệm kỳ cuối theo hiến pháp Colombia), Colombia đăng cai tổ chức Diễn đàn Kinh tế Thế giới dành cho châu Mỹ La-tinh. Lúc đó, Uribe nói: "Việc chúng tôi đăng cai tổ chức hội nghị toàn cầu này với số lượng người tham dự kỷ lục là một thước đo tuyệt vời cho sự thành công chúng tôi có được trong việc khôi phục niềm tin vào Colombia trên trường quốc tế. Mọi nỗ lực của chúng tôi hướng vào điều này và nó đang mang lại thành quả được cả cộng đồng thế giới nhìn nhận".

Mặc dù Colombia rõ ràng là một quốc gia đang trong quá trình thay đổi tích cực để đi lên, tiếp tục đương đầu với những thách thức và vấn nạn lớn, nhưng không ai dám hoài nghi rằng đất nước này đã có những bước chuyển mình ngoạn mục trong thập niên vừa qua. Chiến lược phát triển ngành du lịch mới của họ nêu bật chuyển biến này qua khẩu hiệu: "Colombia, rủi ro duy nhất là bạn muốn ở lại". Và như mọi chính trị gia khác, Uribe tất nhiên cũng có những vấn đề làm ông mất tập trung, nhưng nhà kinh tế học Colombia Mauricio Cárdenas thuộc Viện Brookings nhận xét về nhiệm kỳ của Uribe rằng: "Chúng tôi bị choáng ngợp bởi nhiều vấn đề của đất nước khi ông ấy lên nhậm chức. Nhưng giờ đây, chúng tôi đã giành lại được sự tin yêu vào chính mình, và về cơ bản, Colombia đã trở thành một quốc gia đúng nghĩa hơn".

Khi khủng hoảng chấm dứt, hoạt động đầu tư sẽ trở lại với những quốc gia nơi có niềm tin sâu sắc nhất.

Álvaro Uribe Tổng thống Colombia (nhiệm kỳ 2002 – 2010)

Khi chúng tôi chia sẻ câu chuyện về sự hồi sinh ngoạn mục của Colombia với mọi người ở khắp nơi trên thế giới, một phản ứng phổ biến, đặc biệt là ở những người từ các quốc gia đang phát

triển, là: "Ồ! Ước gì chúng tôi có một nhà lãnh đạo như Álvaro Uribe". Chúng ta phải đồng ý với nhau rằng một nhà lãnh đạo như thế có thể tạo ra sự khác biệt to lớn. Tuy nhiên, nhiều người không biết rằng đằng sau Uribe là một con người, không nắm quyền lực hay xuất hiện "trên sân khấu" như Uribe, chính người này mới tạo ra tầm nhìn vĩ đại ấy cho Colombia và mở đường cho sự thành công của Uribe: ông ấy là Pedro Medina.

Yo Creo En Colombia

Vào năm 1999, Pedro Medina đang bận rộn quản lý chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's trên toàn lãnh thổ Colombia và dạy môn quản trị chiến lược tại Đại học Bogotá. Nhưng giữa những biến động tàn phá đất nước này năm ấy, ông nhận ra rằng đất nước này đang quá khác lạ so với viễn cảnh ông từng nhìn thấy và yêu mến nó. Trong một buổi giảng nọ, ông hỏi sinh viên của mình: "Bao nhiêu người trong số các bạn có ý định sống ở đây, tại đất nước này, trong năm năm tới?". Chỉ 50% số sinh viên giơ tay. Ông hỏi những người không giơ tay: "Tại sao?". Họ đáp: "Tại sao chúng em phải ở lại? Đất nước này đã mất tất cả. Không chút an toàn, không còn hy vọng gì ở đất nước này". Medina rất buồn trước câu trả lời này và hành động bằng một chương trình ông gọi là "Tại sao bạn phải tin vào Colombia?". Ông bắt đầu từ một nhóm người "đồng chí hướng" và cùng họ phân tích lợi thế so sánh quốc gia, vạch ra những lợi thế tự nhiên của Colombia và khẳng định sự vĩ đại của nó. Ông nói rằng những biến động xã hội không định hình nên Colombia mà chính những thay đổi từ bên trong, bắt đầu từ mỗi người dân, mới tạo ra đất nước Colombia. Ông đã có 256 buổi thuyết trình như thế, và người nghe bắt đầu thấu hiểu và hành động. Họ muốn hy vọng, muốn tin, muốn thấy những điều có thể họ có thể tin vào.

Medina sáng lập một tổ chức và đặt tên là *Yo Creo en Colombia* (I Believe in Colombia – Tôi tin vào Colombia), với tôn chỉ gia tăng niềm tin và sự tự tin vào Colombia, trước tiên từ trong nước và sau đó từ nước ngoài. Ông bỏ việc tại McDonald's và dành toàn thời gian để làm việc này. Hưởng ứng lời kêu gọi của ông, ngày càng có nhiều người tham gia cùng ông khôi phục niềm tin cho Colombia nhằm đưa đất nước thoát khỏi hỗn loạn. Đó là nền tảng của niềm tin và hy vọng mà Medina đã xây dựng sẵn cho Uribe khi ông lên nắm quyền lãnh đạo đất nước vào năm 2002.

Vào năm 2004, Tổng thống Uribe và tờ *El Colombiano* đã trao tặng Medina phần thưởng Công dân Gương mẫu Colombia. Ngày nay, tổ chức của Medina đã có hoạt động tại 157 thành phố và 26 quốc

gia trên thế giới nhằm giúp Colombia khôi phục và xây dựng niềm tin.

Một cá nhân nổi bật khác có đóng góp vào sự chuyển mình của Colombia là người thợ điện ba mươi ba tuổi tên là Oscar Morales. Vào tháng 1 năm 2008, Morales bị chấn động mạnh bởi câu chuyện về cậu bé bốn tuổi Emmanuel bị phiến quân FARC bỏ rơi hai năm. Trước đó mẹ bé Emmanuel bị FARC bắt cóc vào năm 2002 và sinh ra em trong rừng rậm. FARC tuyên bố phóng thích mẹ và bé vào năm 2007 nhưng đó chỉ là những lời dối trá. Emmanuel bị thương ở vai và mắc một số bệnh khi sống trong rừng nên bị tách ra khỏi mẹ cậu năm cậu hai tuổi và bị đưa vào bệnh viện, và sau đó là một trại trẻ mồ côi dưới một cái tên khác. Hai mẹ con cậu chỉ gặp lại nhau khi mẹ cậu được FARC phóng thích.

Ghê tởm bởi những vụ bắt cóc, đánh bom và những tội ác khác của FARC, Morales quyết định hành động. Vào ngày 4 tháng 1 năm 2008, anh mở chiến dịch trên Facebook với tên gọi *Un Millón de Voces Contra las FARC* (One Million Voices Against the FARC – Một triệu tiếng nói chống lại FARC) – để tập hợp mọi người chống lại sự tàn bạo của tổ chức khủng bố này. Hành động này được xem là rất can đảm vì Morales đã đặt sinh mạng mình và những người ủng hộ vào nguy hiểm vì họ phải dùng tên tuổi và nhân dạng thật.

Sáng hôm sau, đã có 1.500 người gia nhập Facebook của anh và con số tăng lên 4.000 vào cuối ngày, 8.000 vào ngày kế tiếp và tiếp tục gia tăng. Morales tổ chức các cuộc tuần hành, và trong vòng tháng đầu tiên sau khi anh mở Facebook, có 12 triệu người từ khắp các thành phố trên thế giới hưởng ứng xuống đường biểu tình chống khủng bố, trở thành phong trào tuần hành chống khủng bố lớn nhất trong lịch sử. Các cuộc tuần hành làm các thành viên FARC nhận ra rằng họ không được nhân dân ủng hộ và bắt đầu rời bỏ hàng ngũ. Theo Morales, quân số của họ đã giảm từ 40.000 người xuống còn 7.000 người vào đầu năm 2010 và rút sâu vào trong rừng rậm.

Một lần nữa, chiến lược xây dựng niềm tin cho Colombia của Tổng thống Uribe được ủng hộ bởi một cá nhân có ảnh hưởng khác đứng phía sau ông.

Sức Mạnh Của Sự Đoàn Kết

Nếu Pedro Medina và Oscar Morales là những cá nhân đơn lẻ góp phần gây dựng niềm tin, đôi khi cũng có những nhóm người nhỏ

bé làm nên những thay đổi lớn lao.

Khoảng ba mươi năm trước, tại ngôi làng nhỏ có tên Xiaogang, Trung Quốc, có mười tám nông dân nghèo khó bí mật gặp nhau để chia lại ruộng đất cho từng cá nhân thay vì tập thể và thề với nhau rằng nếu thành công, họ không đòi hỏi gì từ chính phủ; nếu thất bại, họ sẵn sàng chịu tù tội hoặc chết. Sau đó, cách làm của họ thành công vang dội và gây sự chú ý của Chủ tịch Trung Quốc thời bấy giờ là Đặng Tiểu Bình. Trang trại gia đình được phục hồi và cho phép hoạt động phân phối theo quy luật thị trường. Tác động cộng hưởng từ hành động của mười tám nông dân nọ đã góp phần tạo bước ngoặt trong lịch sử Trung Quốc.

Không nghi ngờ rằng một nhóm người tư duy sâu sắc, sẵn sàng chịu trách nhiệm có thể thay đổi cả thế giới. Thực vậy, đó là tác nhân duy nhất.

Margaret Mead Nhà nhân loại học văn hóa

Sự phục hưng niềm tin đã gia tăng đáng kể trong thế giới ngày càng phẳng, toàn cầu hóa, minh bạch, tương thuộc và kết nối khắng khít. Công nghệ hiện đại đang làm thay đổi sâu sắc cách thức con người hoạt động dựa trên sự trao quyền và sự gắn kết ngày càng khắng khít hơn bao giờ hết, đặc biệt trong giới trẻ. Kết quả là tạo ra các điều kiện mà trong đó con người, các tổ chức và thậm chí các chính phủ phải chịu trách nhiệm giải trình theo những cách thức họ chưa từng biết đến hay áp dụng trước đây.

Trong xã hội ngày nay, nơi sự hợp tác thống trị và uy tín cá nhân là điều kiện tiên quyết, mọi thứ đều xoay quanh niềm tin. Như chúng tôi từng nói, đó là loại tiền tệ mới, là cái giúp thị trường vận hành. Trong cuốn *Jump Point,* Tom Hayes đã sắc sảo đặt câu hỏi: "Liệu mạng toàn cầu sau Jump Point [là điểm nhảy vọt mà ở đó có ba tỷ người sử dụng mạng] có được đặc trưng hóa bằng niềm tin hay sự mất niềm tin không?". Và Hayes tự trả lời: "Trong nền kinh tế kết nối toàn cầu, nơi có nhiều tỷ tương tác nặc danh và tương tác giữa con người với nhau đang diễn ra hằng ngày, niềm tin là tất cả: mỗi sự phá vỡ niềm tin là một cuộc khủng hoảng".

Về mặt lịch sử, có hai cách chính để huy động và phát huy khả năng của con người. Đó là sự quan liêu và thị trường. Trong mười năm vừa qua, chúng ta có thêm cách thứ ba: mạng Internet.

Gary Hamel Tác giả & giáo sư, trường Kinh doanh London

Có thể chúng ta không phải là Pedro Medina, là Oscar Morales hay những nông dân dũng cảm từ ngôi làng xa xôi ở Trung Quốc, nhưng mỗi chúng ta đều có vòng ảnh hưởng của riêng mình để thiết lập, mở rộng và phục hưng niềm tin nhằm gia tăng lợi ích của nó cho cả thế giới. Trong kỷ nguyên kết nối, tương thuộc và trách nhiệm xã hội sâu sắc ngày nay, vòng ảnh hưởng của chúng ta có lẽ lớn hơn nhiều so với chúng ta nghĩ.

Vấn đề là, chúng ta thực hiện ảnh hưởng đó ra sao? Dieter Uchtdorf, lãnh đạo tôn giáo, cựu Chủ tịch Ủy ban điều hành bay của Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế, cựu phi cơ trưởng của Hàng không Lufthansa, Đức, chia sẻ:

Cách đây nhiều năm, trong phòng họp của chúng tôi tại Darmstadt, Đức, một nhóm được yêu cầu chuyển một chiếc piano lớn từ nhà nguyện sang hội trường kế bên cho một sự kiện âm nhạc. Không ai là người dọn nhà chuyên nghiệp nên việc di chuyển nhạc cụ thân thiện nhưng khá nặng này gần như là bất khả thi. Mọi người biết rằng công việc này đòi hỏi không chỉ sức mạnh thể chất mà còn là sự phối hợp ăn ý, cẩn trọng. Nhiều ý kiến được đưa ra, nhưng không ý kiến nào có thể giữ cho cây đàn cân bằng hợp lý. Họ loay hoay đủ mọi cách nhưng không cách nào hiệu quả.

Trong khi họ đứng vòng quanh không biết phải làm gì thì một người bạn thân của tôi nói to: "Các anh hãy đứng sát vào nhau và nhấc nó lên ngay nơi mình đứng".

Quá đơn giản! Mỗi người nhấc chiếc đàn ngay phần mình và nó được di chuyển một cách nhẹ nhàng như thể nó tự đi. Đó là câu trả lời cho thách thức này.

Chỉ vài cá nhân có thể tự làm nên lịch sử. Nhưng mỗi chúng ta đều có thể hành động để thay đổi một phần nhỏ các sự kiện, và toàn bộ những hành động nhỏ ấy sẽ được viết thành lịch sử của thế hệ này.

Robert F. Kennedy Thượng Nghị sĩ Hoa Kỳ

Đây là cách mỗi người chúng ta có thể trở thành một phần của sự phục hưng niềm tin. Dù chúng ta đứng ở vị trí nào, nơi nào trong cuộc sống cá nhân, nhóm, hay tổ chức, cộng đồng, các mối quan hệ, gia đình và quốc gia của mình, chúng ta đều có thể "tự nâng mình lên" bằng cách thực hiện năm hành động niềm tin thông

minh sau đây:

1) Chúng ta có thể chọn tin vào niềm tin. Chúng ta có thể lấy cảm hứng từ những gì Isadore Sharp học được từ cha của ông, người tin phải sống xứng đáng với niềm tin bằng mọi giá; từ Muhammad Yunus, người tạo ra một ngành nghề mới từ niềm tin của mình rằng hầu hết mọi người đều có thể tin cậy, dù họ là những người nghèo khó nhất; và từ Pierre Omidyar, Tony Hsieh, và vô số người khác đã có những hành động xuất phát từ niềm tin sâu sắc rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy và rằng gia tăng niềm tin sẽ mang lại sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Chúng ta có thể chọn tin vào niềm tin.

2) Chúng ta có thể bắt đầu từ chính mình. Hãy nghĩ về sự tự tin của Magic Johnson, niềm kiêu hãnh của Peter Aceto, và sự chính trực của Frances Hesselbein, những người đã chứng minh cho các bên liên quan thấy rằng họ là những người lãnh đạo đáng tin cậy. Hãy nghĩ đến những công ty như SAS, W. L. Gore, Wipro, Bệnh viện Cleveland, và những tổ chức khác đã tạo ra văn hóa niềm tin cao đầy ý nghĩa, một doanh nghiệp mà nhân viên và khách hàng có thể tin cậy. Chúng ta có thể chọn cho chính mình và những người khác một người, một nhà lãnh đạo, một công ty, một người vợ/chồng, một người cha/mẹ, một người bạn đáng tin cậy.

3) Chúng ta có thể tuyên bố ý định của mình và giả định ý định tích cực ở người khác. Chúng ta có thể nghĩ về tuyên bố ý định tuyệt vời của Warren Buffett và Bill Gates trong việc lập Giving Pledge (Cam kết Cho đi), truyền cảm hứng cho sáu mươi chín tỷ phú khác bước vào cam kết hiến tặng ít nhất một nửa tài sản của họ cho các tổ chức từ thiện. Hãy xem ý định chăm sóc con người được John Mackey tuyên bố, rằng ông tự cắt giảm lương của mình và vẫn tiếp tục lãnh đạo công ty vì ông yêu Whole Foods Market và nhân viên của mình. Chúng ta có thể nghĩ về tuyên bố dũng cảm của Indra Nooyi và PepsiCo thông qua "Đạt hiệu quả và có mục đích", bao gồm những cam kết tự nguyện qua đó cho thấy *cách chúng ta làm công việc của mình* mới là điều quan trọng. Chúng ta có thể nhận ra tầm quan trọng của niềm hy vọng được tạo ra bởi những tuyên bố như thế. Vì thế, chúng ta có thể chọn xem xét và làm rõ nét ý định của chính mình, tuyên bố nó bằng sự thẳng thắn và minh bạch, và luôn giả định ý định tốt đẹp nhất ở người khác, trừ khi họ chứng tỏ điều ngược lại.

4) Nói và làm những gì mình đã nói. Chúng ta có thể nghĩ về Grady Rosier, người luôn giữ uy tín "làm điều mình nói" đã trao cho Warren Buffett niềm tin để chốt thương vụ mua bán công ty

trị giá 23 tỷ đô-la trong chưa đầy một tháng, qua một cái bắt tay. Chúng ta có thể nghĩ về Firoz "King" Husein, người giữ cam kết làm những gì mình nói trong cả cuộc sống cá nhân lẫn nghề nghiệp, đã gặt hái được niềm tin và dẫn dắt hoạt động kinh doanh của Costco trong suốt hai thập niên. Chúng ta có thể nghĩ về FedEx, LEGO, Apple, BMW và những tổ chức, công ty khác có lời hứa thương hiệu vững mạnh – và nhất quán làm tròn những lời hứa đó. Chúng ta có thể chọn biến mỗi lời mình nói ra là một cam kết thực hiện – làm tròn hoặc làm hơn cả kỳ vọng. Hãy nhớ rằng mỗi khi chúng ta hứa gì, dù lớn hay nhỏ, và giữ lời là chúng ta đang làm giàu tài khoản niềm tin của mình mà từ đó chúng ta sẽ nhận lại những khoản "cổ tức" ngày càng lớn theo thời gian.

5) Chúng ta có thể tiên phong mở rộng niềm tin thông minh tới người khác. Chúng ta có thể nghĩ về những người như bác sĩ Mimi Silbert của Delancy Street Foundation, Isabel Blanco của Cục Bảo vệ Gia đình và Trẻ em bang Georgia, Hoa Kỳ, và người mẹ của Pepe Miralles, những người đã tạo ra sự khác biệt lớn trong chất lượng cuộc sống của nhiều thế hệ tương lai bằng cách mở rộng niềm tin. Chúng ta có thể nghĩ về các công ty như Whole Foods, Zane's Cycles và Bệnh viện Cleveland, nơi có sự mở rộng niềm tin bao la đến các khách hàng, nhân viên và đối tác của họ, và niềm tin ấy được cộng hưởng tạo ra vòng lặp hướng lên. Chúng ta có thể tìm kiếm các cơ hội để mở rộng niềm tin trong mối quan hệ cá nhân, đội nhóm, gia đình và tổ chức của mình. Chúng ta luôn có thể lựa chọn.

Khi chọn thực hiện năm hành động niềm tin thông minh nói trên và tự nâng mình lên ngay nơi chúng ta đang đứng, chúng ta có thể tạo ra những kỳ tích giúp gia tăng và khôi phục niềm tin; và bản thân chúng ta, gia đình, cộng đồng, đội nhóm, tổ chức, thậm chí cả đất nước mình – sẽ gặt hái được sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui ngày càng gia tăng.

Thật tuyệt vời khi mọi người bắt tay cải thiện ngay thế giới này mà không phải chờ đợi gì, dù chỉ một giây.

Anne Frank

Lựa Chọn Niềm Tin Thông Minh Cần Có Lòng Can Đảm

Không nghi ngờ gì khi lựa chọn niềm tin thông minh cần phải có lòng can đảm. Với một số người trong chúng ta, chọn niềm tin mù quáng dễ hơn nhiều trong ngắn hạn – để đồng hành với khuynh hướng tin mà không phải lo lắng gì về việc cần phải phát triển sự

xuất sắc trong kỹ năng phân tích của mình. Với người khác, chọn sự đánh mất niềm tin dễ dàng hơn nhiều – để đồng hành với kịch bản hoặc khuynh hướng phân tích mọi việc của mình và không phải lo lắng gì về việc phải thay đổi một mô thức thâm căn cố đế hay có được sức mạnh để thực hiện bước nhảy của niềm tin. Với nhiều người, nỗi sợ hãi đôi khi liên quan đến việc mở rộng niềm tin có thể là một yếu tố làm nản lòng đáng kể. Như David Rock, nhà sáng lập Viện NeuroLeadership, nói: "Hệ limbic[1] hoạt động mạnh mẽ hơn nhiều khi nó nhận thấy một mối nguy hiểm so với khi nó cảm nhận một phần thưởng... Con người tiến tới trước *từng bước một*, nhưng khi cần thoát thân, họ *chạy*".

[1] Hệ limbic là vùng não phát triển rất sớm, nghiêng về tình cảm và bản năng. Nhờ có bản năng nên con người nguyên thủy mới có thể sống sót và truyền giống nòi.

Tuy nhiên, cơ hội độc đáo mà chúng tôi có được trong hai mươi năm qua để giải quyết các vấn đề cốt lõi liên quan đến niềm tin đối với các nhà lãnh đạo và những người có ảnh hưởng trên khắp thế giới đã thuyết phục chúng tôi một cách hùng hồn rằng những người chọn làm chủ niềm tin thông minh chính là những người gặt hái được sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui ngày càng tăng lên. Chúng tôi được truyền cảm hứng – và có can đảm – từ những lời nói của Helen Keller: "Tôi chỉ có một mình, nhưng tôi là một con người. Tôi không thể làm tất cả, nhưng tôi có thể làm được vài điều; và vì tôi không thể làm được mọi thứ, tôi sẽ không từ chối làm việc gì đó mà tôi có thể làm".

George Bernard Shaw có lần nói rằng với ông, cuộc sống không phải là một "ngọn nến bập bùng" mà là "một ngọn đuốc rực rỡ" để ông "đốt nó lên càng sáng càng tốt trước khi trao lại cho thế hệ tương lai". Với chúng tôi, niềm tin thông minh là một ngọn đuốc rực rỡ chúng tôi muốn làm cho nó càng bừng sáng càng tốt để không chỉ trao lại cho thế hệ tương lai, mà còn giúp thế hệ hiện tại tạo ra những kết quả tốt đẹp hơn, cảm nhận niềm đam mê mạnh mẽ hơn, và trải nghiệm niềm hạnh phúc to lớn hơn – nói cách khác, để tạo ra sự thịnh vượng, năng lượng và niềm vui. Niềm khát khao và hy vọng cháy bỏng của chúng tôi là bạn sẽ cùng chúng tôi và những người khác trở thành những chất đồng xúc tác mạnh mẽ trong hành trình tạo ra sự phục hưng niềm tin vì lợi ích của con người trên toàn thế giới.

Về các tác giả

Stephen M. R. Covey

Stephen M. R. Covey là đồng sáng lập CoveyLink và FranklinCovey Global Speed of Trust Practice. Là một diễn giả rất được chào đón, đồng thời là chuyên gia tư vấn về niềm tin, lãnh đạo, đạo đức, bán hàng và hiệu suất cao, ông thường diễn thuyết khắp nơi trên thế giới. Ông là tác giả của cuốn sách bán chạy nhất *The Speed of Trust* được bình chọn bởi tờ *New York Times* và *Wall Street Journal*, một cuốn sách làm thay đổi sâu sắc mô thức tư duy qua việc thách thức giả định cổ hủ rằng niềm tin chỉ là một phẩm chất xã hội mềm, thay vì là một động lực cứng thúc đẩy sự phát triển kinh tế – một kỹ năng có thể học tập và đo lường được giúp các tổ chức thu được nhiều lợi nhuận hơn, con người thăng tiến dễ dàng hơn và các mối quan hệ được gia tăng nhiều năng lượng hơn.

Ông tin rằng khả năng thiết lập, phát triển, mở rộng và khôi phục niềm tin với tất cả các bên liên quan là năng lực lãnh đạo thiết yếu nhất của nền kinh tế toàn cầu mới. Covey tha thiết truyền đi thông điệp này và rất tài tình trong việc giúp các nhà lãnh đạo, các tổ chức gặt hái "cổ tức niềm tin".

Ông là cựu CEO của Covey Leadership Center, nơi dưới sự lãnh đạo của ông đã trở thành tổ chức phát triển năng lực lãnh đạo lớn nhất thế giới. Covey cùng với Greg Link lãnh đạo chiến lược truyền bá cuốn sách *7 Habits of Highly Effective People* (một trong hai cuốn sách về kinh doanh có sức ảnh hưởng lớn nhất của thế kỷ 20) do cha ông, Tiến sĩ Stephen R. Covey, là tác giả.

Greg Link

Greg Link là đồng sáng lập của Covey Leadership Center trước đây, CoveyLink, và FranklinCovey Global Speed of Trust Practice, một tổ chức tư vấn toàn cầu phát triển nhanh và cam kết hỗ trợ con

người và các tổ chức phát triển với Tốc độ của Niềm tin.

Là một tác giả đáng kính trọng trong lĩnh vực năng lực lãnh đạo, xây dựng niềm tin, bán hàng, tiếp thị và hiệu quả hoạt động cao, Greg Link là chuyên gia tư vấn và diễn giả được nhiều người tìm kiếm. Phong cách chân thành và gần gũi của ông được khán thính giả thuộc mọi trình độ yêu thích. Ông là một "nhà kinh doanh thích chia sẻ" chứ không phải là một "diễn giả lý thuyết suông".

Greg Link cùng cộng sự Stephen M. R. Covey và đội ngũ nhân viên tại Global Speed of Trust Practice đã và đang giúp cho nhiều người, nhiều tổ chức lành mạnh hóa các mối quan hệ, đội nhóm và văn hóa tổ chức độc hại, cũng như củng cố văn hóa niềm tin cao như là một yếu tố gia tăng hiệu quả công việc theo cấp số nhân. Cũng như Covey, Link thách thức giả định cổ hủ rằng niềm tin chỉ là một phẩm chất xã hội mềm thay vì là một động lực cứng thúc đẩy sự phát triển kinh tế – một kỹ năng có thể học tập và có thể đo lường giúp các tổ chức thu được lợi nhuận cao hơn, con người thăng tiến dễ dàng hơn và các mối quan hệ được bổ sung nhiều năng lượng hơn.

Greg Link giảng dạy *7 Thói quen, Lãnh đạo theo nguyên tắc* và *Tốc độ của Niềm tin* . Ông từng tư vấn cho các nhà quản lý của nhiều công ty hàng đầu thế giới, bao gồm Hewlett-Packard, Hải quân Hoa Kỳ, hãng Sony, Chevron, IBM, Microsoft, Boeing, và nhiều tổ chức danh tiếng khác.

Rebecca R. Merrill

Rebecca R. Merrill là một người có tài viết lách. Ngoài ưu tiên hàng đầu của bà dành cho gia đình trong nhiều năm qua, bà còn là một cộng sự của Covey trong việc viết một số sách về năng lực lãnh đạo xuất sắc, trong đó có cuốn *The Speed of Trust* với Stephen M. R. Covey và *You Already Know How to Be Great* với Alan Fine.

Bà cũng là đồng tác giả của cuốn sách bán chạy nhất do tờ *New York Times* bình chọn *First Things First* cùng với Tiến sĩ Stephen R. Covey và Roger Merrill, cuốn *Life Matters* và cuốn sách dạy quản lý thời gian *Connections* cùng với Roger Merrill. Ngoài ra, bà còn trợ giúp Tiến sĩ Covey viết cuốn *The 7 Habits of Highly Effective People, The 7 Habits of Highly Effective Families* và *The Nature of Leadership.*

Về CoveyLink, FranklinCovey và Global Speed of Trust Practice

Global Speed of Trust Practice là một tổ chức chuyên huấn luyện

xây dựng niềm tin toàn cầu nhắm vào việc gia tăng hiệu quả hoạt động và ảnh hưởng của con người, các tổ chức trên toàn thế giới bằng cách giúp họ lãnh đạo với phong cách truyền cảm hứng niềm tin, từ đó gia tăng tốc độ trong mọi hoạt động và giảm chi phí cho mọi cá nhân, tổ chức.

Chúng tôi tin rằng một sự phục hưng niềm tin mạnh mẽ trên toàn cầu đã bắt đầu. Dưới ánh sáng của những sự kiện đương đại, đạo đức kinh doanh và sự minh bạch trong các cuộc đối thoại được hỗ trợ bởi mạng Internet, và như cuốn sách này đã chỉ rõ, sự thôi thúc phục hưng xu hướng lãnh đạo với niềm tin cao đang được hưởng ứng và lan tỏa khắp toàn cầu.

Tại Global Speed of Trust Practice, chúng tôi định nghĩa năng lực lãnh đạo là tạo ra những kết quả theo phong cách truyền cảm hứng cho niềm tin. Làm được điều này nghĩa là không ngừng gia tăng tốc độ theo cấp số nhân, từ đó tiếp tục gặt hái được nhiều thành quả tốt đẹp và lớn lao hơn.

Tăng cường năng lực của các tổ chức để thiết lập, phát triển, mở rộng và phục hồi niềm tin với các bên liên quan sẽ gia tăng đáng kể các cơ hội và tầm ảnh hưởng của mọi người, cho dù họ là nhà lãnh đạo, nhân viên, đối tác kinh doanh, khách hàng, cha mẹ, hay bất kỳ ai.

Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm về các bài nói chuyện của các tác giả hay bất cứ ai từ Global Speed of Trust Practice, hoặc bạn đang bắt đầu quá trình Chuyển đổi Tốc độ Niềm tin đối với tổ chức hay đội ngũ của bạn, mời bạn thăm trang web của chúng tôi www.SmartTrustBook.com hoặc gởi email cho chúng tôi theo địa chỉ: info@SmartTrustBook.com.